

CUSTOMER EXPERIENCE NO CUESTA... REDITÚA.

Por: Erasmo Hernández

Customer Experience es un cambio de paradigma, una reconfiguración de la estrategia de la organización para asegurar una experiencia del cliente sin tropiezos, fluida, *seamless*. Además, produce mejoras en el ingreso de tu organización. Existen tres principales detonadores de cambio hacia una cultura cliente-céntrica, ¿tu empresa los tiene en el radar?

En el Hannover Messe de 2018 en Alemania, México participó como *partner* de negocios e invitado de honor. Quienes tuvimos la oportunidad de asistir a la feria industrial más grande del mundo, encontramos en el centro del Pabellón 27 un gran stand de CEMEX, en el cual presentaban CEMEX Go: una plataforma pensada desde el punto de vista de Customer Centricity, diseñada con la única intención de hacer más amigable el proceso de compra de cemento y concreto. Se estima que dicha plataforma logró, en el lapso de un año, consolidar a 20,000 clientes en 18 países.

La estrategia de CEMEX responde y se alinea con las demandas del mercado actual para buscar la diferenciación sobre sus competidores. Quien gane la carrera de brindar la mejor experiencia a un cliente que cada día es más y más demandante, ganará el mercado. Las ofertas "*one size fits all*" o de enfoque genérico, han caído en la obsolescencia dando lugar a la generación de diferenciación a través de ofertas personalizadas y flexibles. ¿Representa esto un reto para las organizaciones? la respuesta menos dramática es ¡CLARO QUE SÍ!

A mayor personalización en la oferta demandada por el cliente, mayor complejidad en la operación de la organización. La flexibilidad que el cliente espera para diseñar su propia oferta representa un costo alto en la operación, entendiendo como operación no solamente la habitual cadena de suministro, sino también la puesta en sitio de los mecanismos adecuados para escuchar y atender las necesidades del cliente. Hoy en día un buen producto, de excelente calidad a un precio adecuado, no es la única discriminante para dirigir la decisión de compra de un consumidor. Han ganado mayor relevancia el acceso a opciones en tiempos de entrega, la trazabilidad y seguimiento de la orden de compra, y un excelente servicio postventa para responder cualquier queja o duda de manera expedita. Una excelente experiencia al cliente puede venir también de la rápida resolución de una queja.

Parece una decisión obvia poner al cliente como prioridad número uno y operar en torno a él para brindarles una experiencia excepcional. Sin embargo, un estudio hecho por *Harris Interactive* indica que el 86% de los clientes se pierden debido a la ruptura de la experiencia de compra, es decir, cuando no se cuida al cliente durante todo el proceso de compra, no se identifican los momentos de verdad y los procesos no están alineados con la expectativa del

[86% DE LOS CLIENTES SE PIERDEN POR UNA MALA EXPERIENCIA DE COMPRA]

En Sintec Consulting nos hemos dado a la tarea de identificar cuáles son los principales detonantes de la tendencia global de poner al cliente en el centro de todo para generar un diferenciador y ganar en el mercado:

1. Las reglas cambiaron radicalmente... los patrones de servicio ya no son los mismos:

Es muy importante considerar datos como los arrojados por *Econsultancy* en su encuesta de *Digital Marketing Trends*, en la que el 22% de los encuestados consideran las oportunidades de negocio que conllevan Customer Experience (CX) más atractivas que el *content marketing* (mercadotecnia de contenidos), la personalización e inclusive aspectos de movilidad y portabilidad. De acuerdo con *Temkin*, aquellas organizaciones que facturen \$1,000M USD, serán propensas a incrementar en \$700M USD sus ingresos si toman la decisión de atender nuevos patrones de consumo a través del mejoramiento de la experiencia al cliente. La cifra potencial de incremento puede llegar hasta \$1,000M USD en empresas dedicadas a SaaS (Software as a Service).

La pregunta obligada debe ser ¿de dónde vienen todos estos ingresos extras? La respuesta es más simple de lo que pudiera pensarse: 86% de los consumidores están dispuestos a pagar más por una mejor experiencia, 73% de los compradores aseguran que la experiencia al cliente es determinante en su decisión de compra y 65% considera que una buena experiencia generará más compromiso con la marca que cualquier campaña publicitaria.

**UNA BUENA EXPERIENCIA DE COMPRA
GENERA MÁS COMPROMISO QUE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA]**

Uno de los cambios más relevantes responde a un concepto que hoy en día ha encontrado resonancia en muchas organizaciones: la omnicanalidad. De acuerdo con el estudio referenciado, la retención del cliente de una organización que invierte en mantener la misma experiencia en todos los canales y es congruente en la comunicación y la información que se maneja en cada uno de ellos llega hasta 89%. La industria llama a este *journey* una *CX seamless*, es decir, no se percibe en dónde cambia el canal porque la experiencia se mantiene. Lograr esto, no es poca cosa: requiere un proceso muy maduro e integrado, así como una inversión en habilitadores tecnológicos y calidad en la información.

- 2. El cliente tiene una expectativa muy alta:** Si bien es cierto que el consumidor está dispuesto a pagar entre el 10% y el 18% extra por un servicio preferente, también espera que ese servicio sea notorio y un verdadero diferenciador. Se estima que para 2020, el principal elemento diferenciador de una marca en cualquier industria será la experiencia al cliente. John A. Goodman menciona en su libro *“Customer Experience 3.0”* que uno de los elementos más importantes del concepto de CX es *Voice of the*

Customer (VOC). La VOC es lo único que puede hacer que una organización tome acciones que vayan en beneficio de sus clientes y por ende, de la organización misma. El reto está en cómo capturar esa información y en procesarla para interpretarla de una forma ágil que cause un verdadero impacto en la experiencia del cliente.

LOS CLIENTES ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR HASTA 18% MÁS POR UN SERVICIO PREFERENTE

Para manejar la voz del cliente y hacerla un elemento útil que cumpla con las expectativas del cliente, hay que ser sensible no solo a las felicitaciones, sino a las quejas. Goodman nos recuerda que, si bien el 95% de los clientes con una mala experiencia lo comentarán con sus allegados, solamente un 5% de las quejas reales llegarán al fabricante del bien o al proveedor del servicio. Se calcula que cerca del 75% de las quejas jamás alcanzarán los oídos de quien pudo haber hecho algo al respecto. Este es un efecto iceberg que al ser roto por una organización, generará un verdadero diferenciador.

- 3. El que pega primero, pega mil veces. Competitividad basada en innovación:** A través de nuestra área de Sintec Digital y dado el tipo de soluciones que estamos abordando, calculamos que el 40% de los proyectos de analítica y *machine learning* están enfocados a resolver un reto relacionado con el mejoramiento de la experiencia del cliente y con el entendimiento del mercado. Lejos de generar una sensación de invasión a la privacidad, los algoritmos que hoy en día estudian el comportamiento de los consumidores y logran aprender para hacer una sugerencia de portafolio con base en gustos y/o necesidades, tienen el potencial de aumentar en un 33% la venta cruzada. Aquel que logre capturar información suficiente de su cliente, procesarla y entenderla para establecer los motivadores de compra y los elementos clave en su experiencia, será el que gane la carrera por conquistar el mercado. Zappos, minorista en línea de calzado y ropa, en su afán de darle la mejor experiencia al cliente, permite a sus compradores devolver de forma gratuita los zapatos que no les quedan; y ha logrado disminuir considerablemente su costo de devoluciones, analizando las reseñas de sus clientes respecto a los zapatos que compran, los detalles de cómo se sienten cuando se calzan, cómo es su ajuste, etc. Después de haber hecho este procesamiento de información, son ahora capaces de darle información adicional a su cliente acerca del zapato que va a adquirir, logrando así que las devoluciones sean cada vez menos necesarias.

En Sintec hemos diseñado una evaluación sencilla para dar el primer paso en saber si una organización está enfocada a su cliente o no lo está. Esta evaluación toca 4 elementos principales que deben existir para que la experiencia al cliente funcione.



- Que la **estrategia que rige al modelo de negocio** considere de forma explícita que el cliente está en el centro de todo,
- Que la **cultura de la organización** tenga un enfoque a satisfacer las necesidades del cliente,
- Que **los procesos habiliten** tanto el conocimiento profundo de lo que le importa al cliente y su *customer journey*, así como que garanticen que todo se cumple de forma correcta,
- Y que **existan los habilitadores tecnológicos** para dar soporte a los procesos, siendo este elemento, el que complemente el cumplimiento de todos los demás. Al final del día, sin la tecnología correcta para escuchar la voz del cliente, procesar la información y entregarla de manera digerible a los tomadores de decisiones, no se podrá abarcar lo que la intención estratégica haya establecido.

En un mundo en el que la personalización de los productos y servicios es lo que prima, en donde el cliente está dispuesto a pagar más por recibir un trato especial, en el que la calidad y el precio difícilmente son vistos como diferenciadores y en el que la cantidad de información generada por los medios virtuales, redes sociales, ERPs, etc. es abrumadora, no basta definir una estrategia y un plan de acción; es imperativo crear una cultura a través de la comunicación y de la congruencia con los procesos que se implementan. Es necesario, además, contar con los habilitadores correctos que hagan que los procesos funcionen.

Con más de 30 años de ofrecer servicios de consultoría, hemos desarrollado soluciones enfocadas a cubrir todas las aristas para implementar un proceso de Experiencia del Cliente robusto que traiga a nuestros clientes los beneficios tangibles antes mencionados. Tenemos las capacidades para evaluar la cultura de una organización, conocer cómo aprende y qué tan abierta está al cambio. Sabemos cómo diseñar ofertas de valor diferenciadas y cómo reconfigurar los procesos de la organización de una forma ordenada para hacerlas funcionar y desarrollamos soluciones de ciencia de datos para entender mejor al cliente.

El cambio de paradigma y la nueva realidad de la complejidad en el mercado están ahí y en general hay dos enfoques en los que las organizaciones reaccionan. Uno de ellos es aferrándose a una visión de optimización y de ejecución estándar que permita tener el mayor control sobre los procesos y controlar mejor los costos; o bien, apostar a invertir el presupuesto de forma inteligente, a maximizar los rendimientos a través del conocimiento del cliente, de lo que este considera de valor y reconfigurando los procesos en torno a ese conocimiento.

Estamos listos para apoyarte a identificar la madurez de tu empresa en torno a centricidad del cliente. [¿Quieres conocer más de CX by Sintec?](#)

Acerca del autor



Erasmo Hernandez

Director de Estrategia de Clientes
erasmo.hernandez@sintec.com

Erasmo es Director de Estrategia de Clientes en Sintec Consulting. Cuenta con más de 14 años de experiencia en el desarrollo de estrategias y modelos de negocio para proyectos de consultoría en la industria de consumo masivo, tendencias de transformación digital en industria minera, ventas y desarrollo organizacional.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com