

ÍNDICE

Prólogo de Ángel López Gómez.....	7
1. De la experiencia de puntos de contacto a la experiencia líquida	13
1. El continuo de la experiencia.....	15
2. El sobresalto en los puntos de contacto puede generar arritmia.....	19
3. Del <i>customer centric</i> (el cliente en el centro) al <i>customer inside</i> (el cliente dentro).....	25
Experiencia de cliente en la voz de Marisa Cozak, gerencia de Experiencia de Cliente de Telefónica Chile.....	32
4. Toda la organización debe empaparse en la experiencia líquida.....	36
2. Herramientas de <i>customer experience</i>	39
1. Primero de todo, el método.....	41
2. Los pilares de la experiencia.....	47
3. Diagnóstico relacional.....	63
Experiencia de cliente en la voz de Carolina del Cerro, Data Management BBVA.....	68
4. Diseño etnográfico.....	72
5. El <i>customer journey</i>	77
Experiencia de cliente en la voz de Adelaida Careaga, directora general de Estrategia, Marca y Cultura Corporativa de Metro de Madrid.....	84
6. Implantación ágil.....	89
3. La voz del cliente	93
1. Una perspectiva sobre los clientes.....	95
2. El sistema de <i>voice of customer</i> (VOC).....	97

Experiencia de cliente en la voz de Marta Calero, Área de Clientes de Mapfre.....	102
4. La voz del empleado	109
1. La visión de los empleados sobre la experiencia de los clientes.....	111
2. <i>Employee journey</i>	114
3. <i>Adoption first</i> para empleados.....	116
5. El modelo de gestión de la experiencia de cliente	119
1. Hacia un modelo de gestión de la experiencia.....	121
2. Acerca de los indicadores de <i>customer experience</i>	123
3. El <i>framework</i> de gestión de la experiencia de cliente.....	126
Experiencia de cliente en la voz de Pedro Mateos, dirección de Volkswagen Service.....	132
6. El sector público y la experiencia del ciudadano	139
Experiencia de cliente en la voz de Francisco José Lama García, Servicio de Calidad y Atención Ciudadana de la Junta de Andalucía.....	146
7. Reflexiones finales	151
1. El lenguaje de la experiencia de cliente.....	153
2. El estado del arte de la experiencia de cliente en los sectores.....	157
Glosario	191
Autores y colaboradores	211
Notas	219

PRÓLOGO

everis es una consultora global de estrategia, operaciones y tecnología con más de 20 años de historia y presencia en doce países, parte del grupo NTT DATA, una de las mayores compañías de consultoría a nivel mundial con más de 100.000 empleados.

Evolución de la función de *customer experience management* (CEM) o gestión de la experiencia de cliente.

Cuando hace unos siete años empezamos a desarrollar una práctica independiente de *customer experience* (experiencia de cliente) en everis, nos encontramos con una respuesta de mercado tibia, donde si bien se reconocía la ventaja potencial de esta línea de conocimiento, no existía un significado ni área de aplicación común bien definidos.

En estos años la joven historia de nuestra práctica ha corrido en paralelo a la amplia adopción de la función de CEM en todas las empresas de referencia de todos los sectores económicos.

En estos años hemos podido contemplar distintas etapas en la adopción y desarrollo de las capacidades CEM, que podemos resumir en las siguientes:

- Una primera etapa en la cual encontramos el origen de CEM sobre la necesidad de desarrollar modelos de relación integral con los clientes en aquellos sectores donde la intensidad de esa relación era mucho mayor y donde nuevos entrantes y cambios en el mercado obligaban a sofisticar la aportación de valor.

- Una segunda etapa mucho más extendida a distintos sectores bajo cierto efecto llamada marcada por el riesgo de quedarse atrás y en especial por la necesidad de diferenciación en mercados mucho más competitivos y desdibujados.
- Una tercera etapa en la que estas iniciativas empezaron a tomar forma en unidades o funciones con misiones concretas y se desarrollaron nuevas actividades, talentos, herramientas, estándares y métricas hasta alcanzar la profesionalización de la función bajo un entendimiento común.
- La etapa actual en la que se empiezan a reformular ciertos principios y misiones de cara a evolucionar la función para los próximos retos corporativos (internos) y de mercado (externos).

Nuestro papel activo como consultores en distintas compañías de referencia nos permite caracterizar esta etapa actual según una serie de rasgos comunes que han condicionado el desarrollo de CEM.

- Una evolución desigual de su función y un entendimiento distinto de su misión, contenido y agenda según las tensiones, amenazas y situación de cada sector y compañía.
- Cierta efecto resaca tras una etapa inicial de lanzamiento y despliegue de CEM que ha podido conducir a un escenario actual de agenda vacante.
- Una obsesión por demostrar la valía de la función en indicadores propios de negocio y rentabilidad que ha llevado a cierta frustración y disminución de la función.
- Muchas etapas ya superadas en casi todos los sitios, pero pocos sitios con una agenda de MP establecida y clara.

Aunque la generalización no es una herramienta exacta, nos permite caracterizar tres escenarios comunes que describen la situación actual de la función CEM:

- Continuidad con una agenda cada vez menor y sin demasiados nuevos contenidos. El continuismo de la función se focaliza en el seguimiento de los indicadores establecidos y en un bajo impacto global en la organización más allá de canales y atención.
- Descafeinización, donde la función está cada vez más desplazada de la estrategia de negocio y mucho más cercana al soporte de la gestión de calidad en la relación con clientes.
- Encaje estratégico, donde la función se ha convertido en una unidad horizontal y se presenta como *advisory* o asesora de la alta dirección en el despliegue de líneas de trabajo estratégicas y desarrollo de negocio.

Para poder identificar y explicar los condicionantes que han generado estos escenarios, es necesario conocer el entorno corporativo y el momento de la organización tanto en el lanzamiento de la función CEM como en el actual.

El principal condicionante está en la formulación de las unidades CEM al carecer de una estrategia de medio/largo plazo en origen, que ha podido llevar a una situación de vacío tras las primeras oleadas de iniciativas. La premura en el lanzamiento de unidades CEM, la necesidad de dar respuestas rápidas e incluso el grado de madurez de la propia organización han podido resultar en este condicionante de alto impacto.

Como condicionantes a nivel corporativo son reseñables también la baja adopción de formas de trabajo más colaborativas entre áreas que pueden dificultar la involucración de la función CEM, así como la vuelta a la agenda corporativa de otras prioridades en marketing y comercial fruto de la recuperación económica global y la de consumo en particular.

Otros factores que han podido impactar en este desarrollo los encontramos en la dificultad de encontrar un modelo de referencia probado y solvente y en la falta de cooperación entre organizaciones que penaliza la construcción de estándares y laboratorios comunes, por lo que las hojas de ruta no son claras en destino ni hitos intermedios.

Oportunidades

Aunque pudiera parecer que la situación actual no es muy alentadora –y podemos encontrar una agenda en camino a agotarse–, los nuevos retos derivados de la búsqueda de la excelencia, la economía de la experiencia y la transformación digital han abierto un nuevo horizonte de oportunidades para dicha función.

Las organizaciones con mejor y mayor encaje de la función CEM están ya diseñando modelos de relación internos para asumir roles de transformación transversal que permitan incluir la visión del cliente en el ADN corporativo y sea principal fuente de información para las nuevas formulaciones de productos, servicios, canales y aproximaciones a mercado.

Estas oportunidades se centran en la capacidad de la función CEM de ayudar a diseñar los atributos de mayor diferenciación en un mercado global cada vez más *commodity* (estandarizado), donde la protección de precios y posiciones de mercado es una tarea cada vez más dura.

En determinados sectores económicos, los nuevos entrantes digitales y la irrupción de *players* o actores consolidados en el *cost leading* (liderazgo por costes) y el *category killer* (comercio especializado en una categoría de producto a precios muy bajos) hacen que esta necesidad sea aún más acuciante. Este escenario dibuja unas ecuaciones de valor percibido mucho más complejas e inestables, en las que el conocimiento y diálogo permanente con el cliente son las únicas claves válidas.

Las funciones CEM que dispongan de agenda y talento para resolver estas nuevas ecuaciones de valor estarán involucradas de una manera decisiva en todos los niveles e iniciativas corporativas.

La transformación digital de la economía y en especial el nuevo paradigma de comunicación y colaboración con clientes, son también apuntes recurrentes en la agenda de la alta dirección. De nuevo, las herramientas, metodologías y conocimiento desplegados en la función CEM serán una fuente de inspiración y guía en la toma de decisiones de mayor calado que ocurrirán en el corto y medio plazo.

En definitiva, muchos son los factores que dibujan un prometedor escenario de evolución de la función CEM, y es necesario abordar un diseño estratégico mucho más afinado y contundente para garantizar el éxito en estas oportunidades.

En everis pensamos que la nueva dimensión líquida de la experiencia y las diferentes herramientas y modelos de trabajo y diseño que la función CEM puede liderar en la organización son, sin duda, elementos clave a trabajar desde ahora.

Creo que este libro intenta dar respuesta a esta nueva dimensión desde una aproximación pragmática elaborada por consultores que viven con pasión el presente y futuro de CEM.



Ángel David López Gómez

Socio responsable de la unidad de
Customer+Digital de everis



**DE LA EXPERIENCIA DE
PUNTOS DE CONTACTO A
LA EXPERIENCIA LÍQUIDA**

L I D

1. El continuo de la experiencia

- Gestionar la experiencia de cliente nos permite saber si estamos siguiendo la dirección adecuada.
- Podemos dividir la experiencia en partes para analizarla, pero no para entenderla.
- Entender que la experiencia fluye y empapa de significado todo a su alrededor nos acerca a un modelo líquido.
- Aplicar el modelo líquido lleva implícito un cambio radical: comienza por la nueva mentalidad y afecta a las herramientas y a las reglas establecidas.

Que la preocupación por la experiencia de los clientes ocupa un lugar relevante en la mesilla de noche de cualquier directivo es una constante de los últimos años, sobre la que ya no es necesario hacer mayor énfasis, vista su importancia ampliamente reconocida. Y es, quizá, esta mirada al mercado y esta necesidad de control de un elemento clave en la gestión empresarial las que han llevado a un ejército de teóricos y expertos de todo el mundo a tratar de comprender a qué nos enfrentamos y qué debemos hacer para desenvolvemos en el mundo de las experiencias. Ante todo, necesitamos soluciones para su gestión, con la confianza de que esas soluciones se asientan sobre una base sólida de conocimiento y comprensión y, sobre todo, con la certeza de que estamos tomando decisiones correctas que tendrán el impacto que hemos definido en la estrategia de la relación con nuestros clientes. En otras palabras,

saber que estamos haciendo las cosas bien, y no sólo haciendo cosas para quedarnos tranquilos, porque somos conscientes de que hay que hacer algo. Reducir esa incómoda sensación que produce la incertidumbre cuando no tenemos la convicción de entender el fondo y la forma de las situaciones.

Una aproximación a un modelo de experiencia comienza por analizar y entender el contexto de la relación con el cliente, asumiendo como punto de partida que nos enfrentamos a una realidad compleja, con múltiples actores y elementos, en un entorno económico y social que es, además, cambiante y que modifica a cada momento las reglas del juego. Sólo tenemos que destapar la capa inicial que cubre de simplicidad el modelo empresa-producto/servicio-cliente para descubrir una intrincada red de conexiones, canales de relación, aspectos emocionales y racionales, propuestas de valor, calidad del servicio, así como perfiles de cliente, desde su concepción más generalista hasta su consideración de mayor profundidad y atendiendo al contexto, es decir, incluyendo a consumidores, usuarios, empleados, colaboradores o ciudadanos.

Una forma hábil de enfrentarse a realidades complejas es, como sabemos, dividir el problema en partes más pequeñas para poder comprenderlo. Este camino nos ha conducido, de forma lógica, a ver la relación con el cliente como una serie de puntos de contacto –según sean los canales a través de los cuales los clientes conectan con nosotros– que generan experiencias positivas y negativas, y, así, a normalizarlos y hacer un inventario de los mismos. Esta línea nos lleva también, si seguimos el mismo punto de vista y sobre esa base medimos su impacto, a actuar para gestionar la experiencia y corregir desviaciones entre la experiencia diseñada y la experiencia entregada, llevando a cabo acciones concretas en cada canal de relación. Y de nuevo, a evaluar el impacto para volver a iniciar el ciclo: analizar, actuar y medir. Si seguimos este circuito, tendremos como definición un modelo de CEM basado en acciones sobre *touch points* (puntos de contacto) y podremos componer entre todos ellos una experiencia global, pero aplicada de forma individual. Es práctico, pero arriesgado, porque se aleja de la comprensión de lo que realmente significa la experiencia.

Y es que, aunque podemos hacer este ejercicio de división de la experiencia en partes para entenderla –de otro modo, nos enfrentaríamos a una cuestión tan amplia como inabarcable desde el punto de vista de la gestión–, este enfoque tiene el peligro de llevarnos a considerar que el método de aproximación es igual a la esencia del objeto que queremos analizar; es decir, que la experiencia

es una serie de elementos que se pueden explorar, accionar y medir de forma independiente y a los que se pueden asignar objetivos individuales (como por ejemplo, la mejora en la experiencia únicamente en el punto de venta, sin considerar el impacto en otros *touch points* que conlleva esa acción). Puede, de esta forma, llevarnos a pensar que la experiencia es un sólido divisible y que observar y modificar cada una de sus partes es suficiente, pasando por alto que eso significa alterar su estructura, y que tal vez arreglamos una parte, pero distanciamos irremediablemente el objeto.

Por otra parte, los clientes no están troceados, sino más bien contruidos a base de piezas conectadas con otras piezas contiguas. Así, podemos ver la experiencia de cliente como un sistema de relaciones en la que el resultado final no es igual a la suma de cada impacto. Las empresas y su articulación a través de productos y servicios no son percibidas por los clientes como las interacciones en cada uno de los canales que eligen para interactuar, sino como una única identidad en la que la influencia de un punto de contacto empapa a otros. Porque esa visión de *touch points*, que coincide con nuestra forma de gestionar los productos y servicios dentro de nuestra organización, es la que parece que quisiéramos extrapolar a los clientes, para los que, sin embargo, la vida interna de cualquier compañía es no sólo desconocida, sino completamente indiferente. Así, un cliente que tiene un problema durante la compra de un billete de avión *on line*, con toda seguridad iniciará el contacto con el *call center* (centro de atención telefónica) partiendo de una base de insatisfacción y disgusto –emociones que incluso podrán detectar las herramientas de análisis de voz–, con independencia de que el servicio de atención telefónica no haya intervenido en la calidad de la experiencia por otro canal.

Un paso más allá del intrincado sistema de piezas conectadas que influyen unas sobre otras de este modelo –lo que ya anticipa la necesidad de considerar la relación con el cliente con una visión integrada–, tenemos que aceptar otra realidad: la experiencia es fluida. Aun cuando los contactos se suceden de forma más o menos secuencial, no tienen ni un comienzo ni un fin absoluto, sino que ocurren forma continua; afectan unos a otros en el tiempo; empapan con su materialidad líquida a otros contactos aún mucho tiempo después de que la interacción se haya producido. En palabras del sociólogo polaco Zygmunt Bauman, «para los líquidos lo que cuenta es el flujo del tiempo más que el espacio que por un momento pueden ocupar»! Bauman, famoso por acuñar el término modernidad líquida en 1999 y pensador de referencia en sociología, se refiere con esta expresión a una sociedad que –hoy ya todos lo admitimos– está

en constante cambio, lo cual obliga a renunciar a la planificación a largo plazo y exige flexibilidad como condición para vivir en ella. «Los fluidos –continúa Bauman–, por así decirlo, no se fijan al espacio ni se atan al tiempo».

Visto de esta forma, es importante no sólo que existan *touch points* que conectan a la empresa con sus clientes, sino también ver qué sucede entre ellos. Cuando un cliente finaliza una interacción con un punto de contacto, no se olvida automáticamente de ella. A veces parece que actuáramos como si las personas no tuvieran autonomía y se apagaran y encendieran según nuestras preferencias. Pero eso, que quizá nos facilitaría la vida, no es real.

Poner el foco en los puntos de contacto es parecido a describir un viaje en tren analizando las estaciones de parada, sin fijarnos en lo que sucede durante los tiempos que transcurren entre cada estación, e incluso eliminando estos períodos, que suponen la mayor parte del viaje. De este modo, una cuestión es aceptar que la mejor forma que tenemos para gestionar la relación de los clientes con nuestros productos y servicios es a través de esos momentos de contacto, y otra, diferente, creer que con eso tenemos una visión completa de lo que está sucediendo en la experiencia de cliente; o, incidiendo sobre el enfoque de sistema, pensar que la experiencia es igual a la suma de sus partes.

El aspecto más positivo de esta concepción de experiencia líquida es que precisamente esta condición la convierte, también, en recuperable. Si fuera un sólido, una mala experiencia podría romperla, como una bala atravesando un objeto. Pero una de las características de los líquidos es la ductilidad, es decir, son adaptativos, cambian, transforman su forma por presión y, de igual manera, pueden volver a recuperarla. Tenemos, entonces, la capacidad de actuar sobre ella.

El modelo de gestión de la experiencia de cliente, visto de esta manera, sólo puede realizarse a través de un modelo líquido, integrando de forma consistente la propia fluidez que caracteriza a las actividades y al modelo mental de los clientes. Este concepto nos va a conducir hacia una evolución de las herramientas con las que trabajamos en *customer experience* (experiencia de cliente), a romper algunas reglas establecidas por la práctica y, en suma, a crear un *framework* o marco de referencia para la gestión de la experiencia de cliente que nos permita instrumentalizar y obtener resultados, ya que de otro modo tendríamos un emocionante marco teórico, interesante, pero inaplicable. En todo caso, implementar y obtener resultados con un modelo líquido supone

no sólo acometer algunos cambios en nuestra actividad como gestores de la experiencia de los clientes, sino también asumir que es imprescindible esa evolución en el entendimiento de la naturaleza de la relación y su adopción más profunda en las organizaciones: estamos hablando de pasar de la experiencia sólida a la experiencia líquida.

Porque en un modelo de sociedad cambiante como el nuestro, que evoluciona constantemente, no se puede marcar una frontera entre antes y ahora, puesto que no se trata de pensar un hasta ahora y a partir de ahora, sino de asumir que la transformación es y será permanente (y está sucediendo, además, de forma exponencial) y que el cambio de estrategias, métodos y herramientas ha de evolucionar de forma paralela.

La siguiente reflexión de Bauman es clarificadora:

« Los sólidos son moldeados una sola vez. Mantener la forma de los fluidos requiere muchísima atención, vigilancia constante y un esfuerzo perpetuo... E incluso en ese caso el éxito no es, ni mucho menos, previsible»².

Lo mismo sucede con la experiencia de cliente, de la que esperamos, al menos, lograr el éxito desarrollando los métodos y los instrumentos adecuados que nos ayuden a gestionarla. Estamos en el camino.

2. El sobresalto en los puntos de contacto puede generar arritmia

- ❑ La conexión de *touch points* dibuja un mapa de la experiencia. En el modelo líquido el enfoque es diferente no tanto porque no existan puntos de contacto como porque su interrelación crea un espacio de ondulación característico de los fluidos.
- ❑ Centrarse en algunos de esos puntos, como los momentos de deslumbrar al cliente, pueden crear una experiencia global contradictoria y desorientadora.

- Los puntos son individuales, pero no independientes: interrelacionan e influyen unos sobre otros.
- Lo importante, entonces, es saber en qué espacio y con qué límites se mueve esa experiencia que se configura como una onda: dónde se convierte en tormenta y dónde se apaga, lo que nos dirá qué tenemos que gestionar.

La tendencia actual a interpretar cada experiencia individual a través de puntos de contacto nos ha llevado a asignar a cada tipo (o consecuencia) de la interacción una etiqueta. Tratamos de entender qué pasa en esos momentos, ya que, de esta forma, podemos tener información valiosa sobre cómo está la situación de la marca con los clientes y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias. Para poner todos los momentos juntos, dibujamos un mapa de la experiencia de cliente, situando una marca en cada uno de los pasos que las personas dan en su relación con nuestra compañía y en todos los canales que ponemos a disposición de nuestros clientes, con lo que se obtiene un recorrido detallado de la relación. Y esta es una ayuda muy valiosa como aproximación para analizar la experiencia y entender cómo mejorarla. Además, nos sirve para ver dónde están los aspectos más conflictivos, actuar y medir la experiencia una vez ajustada, para comprobar si se acerca con mayor capacidad de encaje a las expectativas de los clientes. Sin embargo, en el modelo líquido, el enfoque es, como veremos, distinto no tanto por la presencia o no de los puntos de contacto y de sus atributos como por la forma de manejarlos y de visualizar la relación entre ellos al tener en cuenta cómo se extiende su influencia de manera fluida: en la experiencia líquida todo se empapa de ella y discurre, con lo que se eliminan las fronteras a las que se enfrentan los sólidos.

En primer lugar, de entre todos los momentos, esos que llamamos wow (sorprendentes y memorables) nos han fascinado. No en vano se trata de asombrar, impactar, impresionar, hipnotizar (pon aquí el resto de sinónimos que un diccionario ofrece para el vocablo deslumbrar). Estos instantes de sorpresa elevada a la máxima potencia se han coronado como la solución inigualable y

el resultado envidiado de cada acción del plan de nuestra estrategia de *customer experience* para conseguir la vinculación del cliente. En el otro lado del ring, los *pain points* (puntos de dolor) son esa pesadilla que hay que evitar a toda costa. Y en la batalla se nos ha olvidado que lo que nos gustaría conseguir son relaciones estables, duraderas, amplias y honestas, algo que no está directamente relacionado con deslumbrar a nuestros clientes una y otra vez hasta dejarlos ciegos. Y es que si pasamos de deslumbrar a deslumbramiento, lo que el diccionario nos devuelve ya no nos gusta tanto, pues nos dice que es acción y efecto de turbación, ofuscación y estupor. Tal vez hemos sido nosotros mismos deslumbrados por esa parcela de admiración que implica el término, y dejado en el lado oscuro los otros efectos, que tienen que ver con la confusión por el exceso de luz o la impresión que se produce con un estudiado exceso de lujo. Y eso ya no suena tan bien. Además, como vemos, deslumbrar o impactar no está tan asociado a vincular o permanecer como suponíamos en un principio.

Podemos entender un momento *wow* como aquel en el que el cliente queda impresionado positivamente por una experiencia que no esperaba y que, generalmente, tiene un impacto emocional profundo que hace durar la impresión en el tiempo y no se desvanece con facilidad. Buscar esos momentos con tanto frenesí tiene una explicación. Las personas recuerdan con mayor intensidad los momentos especialmente agradables (o desagradables), aquellos en los que se rieron a carcajadas (o lloraron desconsolados), esos en los que sucedió algo que no esperaban y cambió el rumbo de su vida para bien (o para mal). Y en la lucha por conservar un espacio en la mente de nuestros clientes, es lógico que queramos maximizar los primeros y minimizar los segundos. Además, esos momentos geniales en ocasiones eclipsan los no tan agradables, que quedan tapados por el deslumbramiento del que hablamos. Y así llegamos a la conclusión de que si conseguimos muchos *iguau!*, aunque no consigamos eliminar los puntos de dolor, los clientes a) nos van a tener siempre en su mente por encima de otras marcas; y b) no nos van a tener en cuenta los fallos porque esperarán otra sorpresa próximamente.

Esta es una visión optimista y certera porque si buscamos diferenciarnos de la competencia, el efecto de impacto es un arma eficaz. Pero no es la única variable en el modelo de la experiencia líquida porque cuando vemos que toda interacción individual influye en las demás, entendemos que ese impacto puede afectar en cualquier sentido a la relación global, tanto de forma

positiva (fortaleciéndola en sentido general) como negativa (produciendo contactos asimétricos e inconsistentes en cuanto a los valores de marca que transmitimos).

Ofrecer una experiencia deslumbrante a los clientes de un restaurante en el primer plato y no responder a las expectativas creadas con la misma intensidad en el resto de platos puede provocar, aun sin que exista ningún aspecto negativo (ingredientes de calidad, presentación correcta), una valoración global penalizada por este primer impacto, o, lo que es lo mismo, la pérdida de un cliente que no esperaba nada espectacular en la etapa de reconocimiento del restaurante, pero fija su nivel de expectativa en ese primer plato y, al no obtener las mismas sensaciones en el resto de la comida, la finaliza tremendamente decepcionado.

En todo caso, cualquier interacción, aun las más cortas y aparentemente insignificantes, modifican el espacio de relación con el cliente. A veces es una simple llamada para saber qué tal ha ido la primera prueba de un producto adquirido por un cliente. Porque todo lo que sucede deja un reflejo en un ciclo que pasa por las fases de expectativa, esfuerzo y recuerdo. Estos tres elementos influyen y se retroalimentan una y otra vez, creando sinergias: un recuerdo positivo aumenta las expectativas, un esfuerzo negativo amplifica el recuerdo. Contando con estos elementos, una experiencia especialmente deslumbrante tiene el riesgo de generar una presión en el siguiente contacto con un impacto tan fuerte que puede llegar a eclipsar también ese otro contacto, que habría sido percibido como agradable y correcto, pero que no llega al nivel de expectativa que ha generado la experiencia anterior.

El espacio de relación, además, es percibido con desigual importancia por los actores que intervienen en la interacción, puesto que un evento crítico para la compañía (como el primer contacto con el cliente en tienda, momento en el que el personal del punto de venta tratará de poner todo su esmero para iniciar la relación) puede ser indiferente para el cliente (que entró porque le llamó la atención un producto del escaparate, pero no puso mayor atención y abandonó la tienda después de hablar rápidamente con el empleado). También puede ocurrir a la inversa: lo que para un empleado puede resultar un trámite burocrático (solicitar firma digital después de una visita inmobiliaria) podría permanecer en la mente del cliente mucho tiempo después (aquella

incómoda situación de tener que dejar su firma y escribir en un aparato que nunca antes había usado).

En suma, estas consideraciones nos llevan a pensar que el punto de equilibrio se encuentra en la modulación consistente de la experiencia o, en orden inverso pero con el mismo objetivo, en una consistencia modulada. Es decir, primero, entender que la consistencia es un elemento fundamental para trasladar a nuestros clientes una personalidad fuertemente asociada a los mismos valores, de manera estable en el tiempo y común en cada contacto. La consistencia nos va a permitir reconocer en qué espacios del campo de juego del significado estamos conservando nuestra promesa de marca y dónde nuestra identidad se ve difuminada y pierde fuerza. Segundo, encontrar el intervalo emocional en el que la relación se mueve dentro de unos límites adecuados de convivencia, sin caer en la más árida rutina, pero también evitando sobresaltos.

Es común establecer un símil de las relaciones entre las empresas y sus clientes con las relaciones sentimentales entre dos personas: las relaciones no viven de la excitación y sorpresa continua, como tampoco sobreviven a la rutina, los conflictos no resueltos y la falta de sintonía. Los elementos que fortalecen los vínculos entre seres humanos son los mismos que nos van a permitir crear relaciones exitosas con nuestros clientes. Se trata de nutrirnos del conocimiento aportado por modelos cercanos a la psicología social, que nos explican la creación de lazos humanos. Al fin y al cabo, los clientes no dejan de ser humanos cuando se relacionan con una empresa.

En este sentido, contamos con las teorías que hablan de 1) reciprocidad: se establecen vínculos más fuertes cuando se da y se recibe que cuando sólo una parte da o recibe; 2) recompensa merecida: no nos gusta que nos regalen cosas todo el tiempo, de ahí que las promociones no funcionen como elemento de vinculación; 3) frecuencia de contacto: la relación se fortalece con la cercanía, si bien la intromisión en el espacio de las personas tiene una consecuencia de rechazo y 4) las ideas del *nudge marketing* (marketing impulsor) propuestas por los profesores de la Universidad Estatal de Nuevo México Collin R. Payne y Mihai Niculescu: el impacto emocional captura la atención tanto si se trata de estímulos positivos (alegría) como negativos (miedo); sin embargo, demasiada exposición a esos estímulos puede tener un efecto de familiarización, por lo que estos autores recomiendan aplicar la carga exacta de emociones cuando tratamos de persuadir a los consumidores³.

Se trata, ya sin lugar a dudas, de modular la experiencia poniendo en movimiento y articulando todos estos elementos. La clave estará, por una parte, en descubrir los instantes en los que se hace imprescindible avivar la relación para que no muera, los períodos en los que la vinculación es fuerte y la vida en común armónica o las situaciones que necesitan una sacudida fuerte; y, por otra parte, en estudiar qué y cómo para aplicar uno u otro vehículo que nos conduzca a incorporar las acciones que diseñamos para mantener esa relación en los cauces correctos, además de implementar las herramientas para identificar y medir lo que está sucediendo y el impacto de nuestra actividad.

Si hacemos un ejercicio de visualización del espacio de relación que se crea entre los clientes y las empresas cuando hablamos de un modelo de experiencia líquida, no vamos a representarlo como una línea que une todos los momentos de contacto. Aunque podríamos considerar que la línea sobre el mapa nos permitiría obtener una visualización global de la experiencia, esa experiencia holística que es la suma de los puntos de contacto interrelacionados, cada uno dándonos *feedback* (retroalimentación) de qué está sucediendo en él, la realidad es que los límites no son sólidos ni están claramente definidos. Así, la experiencia se transforma, se desborda, fluye, no es ya una línea que sigue el recorrido de cada interacción, sino una onda que se inserta en un intervalo más amplio, un pasillo abierto.

Y es que, en una experiencia líquida, cada interacción se transmite a los demás puntos de contacto. Como se refleja en la Ley de Pascal «la presión ejercida sobre un fluido incomprensible y en equilibrio dentro de un recipiente de paredes indeformables se transmite con igual intensidad en todas las direcciones y en todos los puntos del fluido».

Tendrá un impacto de mayor o menor intensidad, según lo lejos o cerca que estén esos puntos (entendida esta distancia no en un sentido físico, sino de relevancia y simultaneidad), pero, en cualquier caso, cambia el espacio de la relación. Y la influencia de cada una de estas interacciones, aun suponiendo una experiencia positiva en un canal, puede convertirse en un impacto negativo para otro canal. Esto anticipa la necesidad de contar con un factor más en el diseño de experiencias de cliente: la consistencia.

[¿Los clientes quieren
que les traten siempre mal?]

Con todas estas implicaciones, llegamos a la conclusión de que necesitamos buscar interacciones de valor –sí– que fomenten la implicación de los clientes –también–, pero sobre la base de una representación fluida, consistente, que nos muestre ante ellos como una única marca con una personalidad coherente. Significa esto, a título de ejemplo, que no podemos ofrecer un servicio inmensamente amable en un canal y descuidado o indiferente en otro. Los clientes prefieren que les traten siempre con coherencia, aunque el principal valor no sea el encanto hipnótico, a ser recibidos de una forma hoy, de otra mañana, y nunca saber qué pueden esperar del siguiente contacto. Si nos comportamos así, estaremos generando una arritmia que puede acabar matando la relación (recordemos que la arritmia es una de las enfermedades más graves del corazón, muy por encima del ataque cardíaco y la obstrucción coronaria).

3 Del *customer centric* (el cliente en el centro) al *customer inside* (el cliente dentro)

- El cliente ha pasado por todos los lugares imaginables en nuestra representación de la relación cliente-empresa.
- Estas posiciones han marcado, además, diferentes focos en el desarrollo de la relación: el producto, el proceso, el cliente.
- Cuando ponemos al cliente en el centro, somos capaces de tener una visión global y de mantener una consistencia en la interacción porque todo apunta hacia él.
- Un modelo aún más fuerte de relación está no sólo en adaptar el proceso al cliente, sino en incorporar al cliente dentro del propio flujo del proceso que diseñamos desde la empresa.

Al cliente le hemos dado mil vueltas. Si nos remitimos a los antecedentes de las muchas posiciones en las que lo hemos situado, podríamos tomar como punto de partida la época en la que los expertos aconsejaban seguir la máxima de «el cliente siempre tiene la razón». Aquello acabó significando más bien que el cliente carecía de capacidad de razonamiento lógico, con lo cual lo mejor era darle la razón para evitar conflictos y mantenerle contento, pero sentíamos que de esta forma lo tratábamos con respeto. En realidad, todo parece indicar que el origen de la frase, atribuida a las tiendas Marshall Field, actual Macy's⁴, no tenía un sentido literal: su finalidad era establecer una declaración de principios, según la cual los empleados de las tiendas debían dirigirse a sus clientes con un cuidado especial, comportándose como si siempre tuvieran razón, es decir, evitando la prepotencia o la condescendencia. Todavía hoy podemos leer en algunos foros de negocios que esta máxima es importante para estrechar lazos, aunque después de darle la razón a un cliente tozudo en la compra de un producto (que un experto vendedor reconoce que no es el que mejor responde a sus expectativas) el cliente vuelva una semana después solicitando un cambio, y todo motivado porque no le quitamos la razón para asesorarle con argumentos distintos a su opinión.

Sin embargo, para la gran mayoría de empresas, hace mucho tiempo comenzó una nueva era, en la que hemos ido eligiendo diferentes lugares para resolver la cuestión de cómo comportarnos en una relación que pretendemos mantener en el tiempo de la mejor forma posible. Comenzamos situando al cliente en la parte más alta de una jerarquía de relaciones, con la expresión «el cliente es el rey». De nuevo pensamos que de esta forma lo empoderamos, pero en este modelo de atención podemos quitarle la razón cuando creemos que no la tiene porque entenderá que todo nuestro comportamiento es por su bien, que vamos a hacer todo lo posible por cuidarle, mantenerle satisfecho y cubrir sus necesidades.

La otra cara de la moneda es que, malinterpretando el enfoque, pasamos a considerar que el cliente es incapaz de expresar abiertamente sus deseos, y que nuestra labor es investigar qué necesidades están latentes y pueden cubrir un nicho de mercado inexplorado porque el cliente no sabe decirnos lo que quiere. Este enfoque no es inválido y resulta útil bajo ciertas condiciones. No en vano, la telefonía móvil es un caso de éxito que descubrió primero y cubrió más tarde una necesidad de comunicación e interrelación que las personas no habían materializado de forma explícita en un objeto de consumo.

Pero se trata de un anti reinado absolutista que podríamos describir como todo por el cliente, pero sin el cliente. Es decir, en esta posición, el cliente acaba estando realmente abajo.

Por último, hemos pasado a situar al cliente en el centro, intentando rodearlo desde todos los ángulos posibles, poniendo toda la empresa a su servicio, incluida nuestra estructura organizacional, que se articula en torno a él. Es el modelo *customer centric*, en el que se trata de dar una mejor cobertura a las necesidades de los clientes, mejorando la adaptación de la oferta a sus expectativas. Esto implica reestructurar áreas organizativas y crear otras nuevas, cambiar el modelo de obtención de información de los perfiles de cliente, centralizar y distribuir el conocimiento e implementar políticas que nos ayuden a contar con la voz de los clientes, incluyéndoles en los procesos de diseño y comercialización de productos y servicios.

Estos enfoques de la relación con el cliente han tenido su proyección en el propio modelo de la actividad empresarial. En principio, los esfuerzos se dirigían al desarrollo y mejora de los productos como vehículo para trasladar al mercado una oferta diferencial. En este modelo, el *driver* (impulsor) es el producto, no la marca, y el I+D es el método utilizado para agregar valor, generalmente asociado al desarrollo tecnológico. Este es el modelo de propuesta única de venta en el que yo como compañía te ofrezco a ti como cliente un producto que mejoro cada vez. El problema que tiene este enfoque es que termina por agotarse. Un ejemplo es la historia de Kodak y las películas fotográficas. La estrategia que siguió Kodak durante décadas fue la mejora continua del producto. Se convirtió en emblema de la innovación, con un nivel de éxito deslumbrante y reconocido en todo el mundo. Dentro de una gran historia de invenciones y patentes, fabricó la primera cámara con carrete de película recargable en 1888; socializó la fotografía, como expresa su famoso eslogan «usted apriete el botón, nosotros hacemos el resto», ya que la Kodak n.º 1 permitía a usuarios sin conocimientos de revelado convertirse en fotógrafos; introdujo la primera película de rayos X con soporte de acetato de celulosa no inflamable y, curiosamente, también hizo el primer prototipo de cámara digital en 1975, sector que decidió no desarrollar para que no afectase a las ventas analógicas⁵. Sin embargo, con la explosión de la fotografía digital, llegó un momento en el que el mercado dejó de absorber su oferta porque sus productos, a su vez, ya no se adaptaban a la demanda. Kodak, posicionado en el área de las películas fotográficas y el revelado, no logró reinventarse. El final ya lo conocemos: pasó de 16 millones de clientes en 2003

a declararse en bancarrota en 2012. Sin embargo, en 2016, en un momento de vuelta a la nostalgia de la fotografía pura frente a los móviles multiusos, quizá Kodak logre, esta vez, reinventarse. Así lo plantea haciendo una apuesta inversa en su cámara con móvil dirigida a un segmento de nicho, Ektra⁶. Este modelo está basado también en la mejora del producto y ofrece un número muy superior de megapíxeles al que tienen los mejores móviles de Apple o Samsung. Sin embargo, de nuevo, será el cambio o no de las demandas del mercado el que decida. Y de ser así, existirá un componente emocional, más allá de las prestaciones del producto.

Otro ejemplo de modelo centrado en el producto, que nos permite ver, además, aspectos de asociación de la oferta con los valores de los clientes, podemos encontrarlo en el sector del automóvil. Inicialmente, el coche se configuraba como símbolo de estatus. Esto llevó a un desarrollo centrado en el producto: las compañías fabricaban coches cada vez más grandes y más potentes, invirtiendo grandes presupuestos en investigación y desarrollo. Lee Iacocca⁷ fue la primera persona que le dio una vuelta a esa reflexión sobre el producto e incorporó un elemento nuevo en la fórmula: pasó de un producto centrado en el estatus a un producto centrado en el estilo de vida. No se trataba de comprar un coche u otro por tener un nivel económico determinado, sino asociado a lo que, años más tarde, se identificó como VALS (*values, attitudes & life style*)⁸. Así nació el Ford Mustang. Y los clientes que compraban un Mustang lo hacían porque a través de él expresaban sus valores. Esta es una evolución del modelo que, aunque sigue asociado al producto, da un paso para acercarse al cliente.

Posteriormente, en una segunda etapa, el área de actuación se traslada a los procesos. Esto nos da una visión independiente no ya del producto, sino del proceso, que, sin embargo, tampoco garantiza la consistencia. Algunas empresas en las que el proceso tiene un gran peso pivotan a su alrededor. Por ejemplo, según el modelo de atención posventa, existen procesos tipo que se siguen con independencia del ciclo de vida del cliente: el proceso de reparación de un producto (un coche, un electrodoméstico, un móvil) es similar, una vez pasado el período de garantía, tanto si el producto es de adquisición reciente como si lleva varios años en manos del cliente. Realmente, desde el punto de vista del proceso, los pasos son iguales. A grandes rasgos, un producto estropeado pasa por las fases de recepción, reparación y entrega. Pero para el cliente su producto ya no es el mismo. De hecho, si analizamos su punto

de vista, probablemente descubramos que se produce una desvinculación progresiva a medida que envejece y pierde su frescura. Así, el proceso está separado de lo que sucede en el aspecto emocional, y no aprovecha la potencia de realizar acciones de vinculación según la etapa que está atravesando la relación del cliente con el producto.

También podemos hallar elementos de descoordinación en modelos centrados en el proceso. Lo vemos en casos como los sistemas de compra *on line*. Si compro un producto en una tienda como Amazon, existe un intermediario que ejecuta el envío. Amazon tiene su proceso de gestión de envíos, y en un punto del flujo conecta con el operador logístico. El operador logístico, por su parte, tiene su propio proceso. Si existe un problema en el circuito, como puede ser la indisponibilidad del *access point* (punto de acceso) en el que hemos pedido recoger el producto, este vuelve al operador. Supongamos que el cliente, que no sabe exactamente quién es responsable de la no entrega de su pedido, llama en ese momento a Amazon. Amazon, que tiene un sistema centrado en el cliente, le dice que se lo vuelven a enviar al punto de acceso que desee. Mientras tanto, el intermediario le llama para decirle que, con su tarifa actual, no puede enviarlo a otro sitio. El operador, en este caso, tiene su proceso establecido y no puede cambiarlo. El que percibe y por tanto valora negativamente la descoordinación en el proceso es el cliente.

Cuando llegamos al momento del cliente en el centro, damos un salto cualitativo: podemos tener una visión global y consistencia en la interacción, así como desarrollar beneficios de la marca en cada etapa de *customer journey* (el viaje que realiza el cliente en toda su relación con una empresa). Siguiendo con el ejemplo anterior, Amazon e intermediario nos dan la diferente perspectiva de cada modelo: en la tienda *on line*, el empleado está empoderado para tomar decisiones según sean las circunstancias particulares del cliente, aunque no esté específicamente recogido en el proceso. Un problema inesperado puede no estar contemplado en el diseño (aunque damos por hecho que los procesos están cuidadosamente definidos, también sabemos que siempre suceden imprevistos que nos obligan a afinarlos). En este momento, que el empleado no esté completamente encorsetado como para no poder salirse de las respuestas tipo ante incidencias que incorpora ese proceso es un elemento de valor que ofrecerá una solución al cliente mucho más cercana al modelo de *customer experience*. De esta forma, no se trata de eliminar o saltarse el proceso, sino de flexibilizarlo. Y, sobre todo, de humanizarlo; es decir, de diseñarlo desde

la comprensión profunda de las necesidades de las personas, además de las necesidades de la organización.

También podemos remitirnos a uno de los modelos que mejor expresan esta visión: la experiencia con el servicio de atención de American Express. Conocida por la búsqueda de la excelencia en el trato como servicio de alto nivel, la compañía muestra todo su potencial condensado en lo que nos transmiten sus operadores cuando contactamos con ellos por alguna incidencia. Ante la situación de una pérdida de la tarjeta en extranjero, el primer mensaje que desde la compañía nos dan no es del tipo «¿quiere bloquearla?», sino algo radicalmente diferente, una pregunta sencilla y exquisita como «¿usted está bien?», seguido de sugerencias del tipo «¿necesita que le enviemos dinero?». Sobran las explicaciones.

[¿El cliente no es el centro?]

Todas estas posiciones, diferentes desde el punto de vista de la capacidad y empoderamiento de los clientes, tienen algo en común: el cliente está fuera. Es él y nosotros. En ninguna de ellas el cliente está dentro, considerado como una pieza más del modelo. En cambio, en la experiencia líquida el cliente es el foco, pero no desde una perspectiva sólo de *customer centric*, sino también como parte del proceso: dentro de él. Se trata de una cuestión de posiciones relativas: no hablamos de situarlo en un lugar relevante de la relación empresa-cliente, sino de considerarlo una parte de la relación. En realidad, cuando decimos que para *customer experience* el cliente está en el centro, estamos creando una diferenciación entre él y nosotros. La experiencia líquida integra al cliente al considerarlo una pieza más de la dinámica de la empresa. Esto no significa que se diluya entre las áreas organizativas como un componente incorporado a la estructura de la compañía ni que su vital importancia –el objetivo de nuestra actividad empresarial al fin y al cabo, existimos para dar una oferta al mercado– se diluya entre los otros actores y elementos de la relación. Simplemente, el cliente está dentro de los procesos. Ya no hablamos de que ponemos al cliente en el centro mientras nos erigimos como los expertos que sabrán identificar y dar respuesta a sus necesidades, sino que lo integramos para conocer esos aspectos. El fin es el mismo: proporcionar el

mejor servicio y crear relaciones de valor. Lo que cambia es la forma de llegar a ese fin y, en consecuencia, los propios resultados que vamos a obtener, mucho más cercanos a las personas y con mayor probabilidad de acertar en qué necesitan los clientes y cómo lo quieren obtener.

Algunos ejemplos de cliente dentro del proceso son el modelo de autoservicio o modelos de compartición como Bla Bla Car o Smart City. Bla Bla Car, como servicio que conecta a conductores con viajeros, nos muestra otro enfoque del modelo de cliente dentro del proceso: durante la etapa de diseño del proceso, la compañía incorporó al cliente en algunos de sus *slots* (conectores), pero no como un conector desde la empresa hacia el exterior, es decir, no como una parte de ese proceso que conecta con cliente pero ya no lo desarrolla, sino incorporándolo. Esto quiere decir que el momento del proceso en el que ambas partes de la relación (persona que tiene programado un viaje y persona que pide compartir el trayecto) se ponen en común está diseñado incorporando a ambos en el flujo del proceso. En Smart City, los ciudadanos colaboran para detectar problemas en la ciudad al enviar fotos de mobiliario urbano estropeado: de nuevo el cliente está dentro, en el diseño y en el consumo, es decir, participa del proceso (hace cosas en él); en este caso, la fiabilidad de la información del tráfico que la aplicación sirve a los clientes es mejor cuanto más gente envíe datos, y el servicio no funciona si no es con la participación de sus consumidores.

A modo de conclusión, diremos que ambos modelos nos acercan al cliente como centro o parte del proceso: *customer centricity*, es decir, construir nuestros procesos contando con el cliente, ya es un paso en la evolución de la relación entre las compañías y sus clientes. Disponer de una ficha de cliente con un identificador único, en lugar de contar con información dispersa en varias áreas organizativas, según sea el tipo de información acerca de él, las categorías de productos o servicios que tiene contratados, los canales que utiliza y algunos otros aspectos, es ya un gran avance. El cliente dentro es un enfoque que da un paso más allá en la construcción y, sobre todo, en la esencia de las relaciones en la experiencia de cliente.

Experiencia de cliente en la voz de Marisa Cozak, gerencia de Experiencia de Cliente de Telefónica Chile

Modelo de formación a empleados y colaboradores. Encuentros CEM

La entrevista es por teléfono a primera hora de una mañana que intuyo soleada en Santiago de Chile. Marisa es una persona inquieta, activa, acelerada (como dice ella). Una veterana de la experiencia de cliente, que mantiene viva la curiosidad y está siempre agradecida de escuchar cosas nuevas. Su acento porteño la delata: hace cuatro años que dejó Buenos Aires para embarcarse en este proyecto de éxito.

«Hemos generado conversaciones de clientes dentro de la organización. Antes se hablaba de procesos»

«Si uno escucha a los clientes, uno resuelve [...]. Conocer al cliente es garantía de éxito»

¿Cuál es el contexto del proyecto? ¿Cómo empieza?

El proyecto empieza hace unos años en un contexto de actualización de la plataforma tecnológica (con una implantación *full stack*). Al mismo tiempo, nosotros teníamos el objetivo de mejorar nuestro índice de satisfacción.

¿Cuáles eran vuestras expectativas?

La verdad es que antes de empezar pensábamos mucho en lo que tiene que ver con satisfacción del cliente. Y después del proyecto nos dimos cuenta de que en realidad satisfacción y experiencia no son lo mismo. Sin embargo, conseguimos mejorar mucho tanto la satisfacción [índice de satisfacción del cliente, ISC] como la experiencia [Índice de Recomendación Neta o Net Promoter Score, NPS, que mide la lealtad de un cliente a una marca dependiendo de si la recomendaría en su entorno].

¿Qué área lo lidera y con qué otras colabora?

El proyecto lo lideramos desde la Gerencia de Experiencia de Cliente, dentro de la Dirección Comercial, y tenemos mucha relación con Marketing, con el área

de Personas, con Operaciones, con Comercial y en menor medida con Redes. Realmente hacemos equipos interdisciplinarios con todas las áreas.

Además, formáis parte de un proyecto a nivel nacional de mejora de los servicios en Chile.

Estamos participando ya por segundo año consecutivo con la Universidad Adolfo Ibáñez en un Círculo de Excelencia, donde somos parte del directorio, junto con otras empresas. El objetivo del círculo es mejorar los servicios en Chile, generando charlas a partir de temas que proponen todas las empresas. Adicionalmente la universidad tiene varias capacitaciones de experiencia de cliente, que ponemos a disposición de las personas de nuestra organización.

¿Cómo surge esta relación?

En realidad, la Universidad Adolfo Ibáñez conocía que estábamos trabajando ya en estos temas y veían que contribuíamos a mejorar las encuestas a nivel país. Por otra parte, contamos con ellos en algún momento en el que necesitamos ayuda. Por ello decidieron invitarnos: entendieron que podíamos aportar bastante experiencia.

¿En qué estado se encuentra el proyecto y cuáles son los próximos pasos?

Hasta ahora, hemos avanzado mucho en los básicos y estamos trabajando en prototipos de experiencia. Seguimos mapeando los *journeys* que definimos y detectando cuáles son los puntos de experiencia diferencial con los clientes. Además, como Telefónica, estamos en un proyecto de transformación digital, por lo que también estamos repensando todo o qué hacemos en términos digitales.

Tenemos un programa que llamamos Encuentros CEM por el que ya han pasado casi 5.000 personas de la organización y que hacemos de forma interna, en nuestras propias instalaciones.

¿Tanto para empleados como para colaboradores?

Para nosotros empleados y colaboradores es lo mismo, no hacemos diferencias. De hecho, el Encuentro CEM lo hemos llevado a cabo con los técnicos del

terreno, con los *call centers*, con la gente de las sucursales (oficinas), con los vendedores, entre otras personas.

Estos encuentros CEM ya fueron copiados por varios países en Telefónica, al igual que en Argentina, y lo van a copiar en Perú y en Ecuador.

¿Cuál ha sido la mayor aportación de forma global?

El mayor impacto es que hemos puesto al cliente en el medio, más allá de este programa; hemos puesto al cliente en todas nuestras conversaciones, este es el mayor éxito. Yo llevo varios años en Chile, y cuando llegué aquí, el cliente no existía en las conversaciones; eran conversaciones financieras y de otro tipo, pero no había cliente en las conversaciones. Y lo que se logró con todo lo que hicimos, en el trabajo de experiencia, la mejora de la calidad y el encuentro CEM, es que la organización empezó a valorar que detrás de todo lo que hacemos hay clientes y que hay que tenerlos en cuenta, preguntarles y hacer que opinen. Este es el mayor éxito.

¿Cuál ha sido el mejor hallazgo o lo que más te ha satisfecho?

Yo vengo del área de clientes de toda la vida, con lo que más que sorprender he confirmado que si uno escucha a los clientes, uno resuelve, porque al final el cliente es el que te dice qué quiere y qué necesita. Hay que ponerse en el lugar del cliente. Eso es lo que confirma que vamos por el buen camino. Hoy día, además, contamos con mejores herramientas porque el DI que tenemos acá nos dice exactamente uno por uno quién es, qué le pasa, qué problema ha tenido, qué hace contento y que hace descontento. Eso nos ayuda un montón: la verdad es que conocer al cliente es garantía de éxito.

Si pudieras volver atrás en el tiempo, hasta el primer día del proyecto, ¿cambiarías algo?

Cuando empezamos hablar por primera vez, pensamos que tres años era demasiado tiempo para la transformación de estos procesos de experiencia, pero la conclusión es que nos llevó tres años. Sin embargo, en algunas fases del proyecto el tiempo se nos hizo muy largo y nos costaba ver resultados tangibles, por lo que es muy difícil convencer de que vamos por buen camino a una organización que en general no está basada en experiencia y emociones, sino más bien en procesos. Diría que sería bueno tener como píldoras de resultados más seguidas para indicar que vamos bien.

¿Cuál ha sido el mayor riesgo o dificultad interna: escepticismo, sobre expectativas, conflicto de competencias internas, colaboraciones con terceros?

Una de las cosas más difíciles es hacer entender a la organización que las cosas pasan por emociones y sentimientos. Y no sólo para los clientes; también para los empleados.

¿Cuál ha sido la valoración dentro de la organización (cómo lo han visto y qué os han dicho otros)?

La organización está feliz porque todos coinciden en que antes no se hablaba de experiencia de cliente y ahora se habla. ¡Esa es la frase!

¿QUÉ HUELLA HA DEJADO? SENSIBILIZACIÓN, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

¿Ahora veis o hacéis las cosas de otra manera?

Ahora la organización es consciente de que detrás hay un cliente, y usamos los pasillos para hacer el mapeo de experiencias diferenciales.

Ahora medimos el NPS relacional, pero creemos que necesitamos entender mejor qué le pasa al cliente detrás de cada interacción, buscar otros indicadores: cuánto esfuerzo, ¿cuán simple resulta? Lo estamos definiendo con nuestro CTO.

¿Ahora os organizáis de otra manera?

No, porque en esta organización, a diferencia de otras, ya había una gerencia de Experiencia de Cliente (que era la mía). Lo que hicimos incorporar gestores de experiencia (pero no tuvimos que cambiar). Tenemos, eso sí, dos cosas: una, que es lo que llamamos acá relatores, que somos los que armamos el encuentro y que pertenecemos a todas las áreas; y dos, también tenemos personas que se fueron de la gerencia a otras áreas, que son las que nos representan (embajadores dentro de la organización).

4. Toda la organización debe empaparse en la experiencia líquida

- ❑ La transformación cultural es una consecuencia de nuestras acciones, un resultado, no una acción en sí misma.
- ❑ La nueva mentalidad debe llegar a todos los niveles de la estructura organizativa desde una definición estratégica, pero con una capilaridad *end-to-end* (de extremo a extremo).
- ❑ En este modelo, el rol de los empleados es el de mantener una sensibilización permanente hacia la experiencia en cada decisión que afecta a los clientes de forma directa o indirecta.

La transformación de la cultura, tanto si el sujeto es una sociedad como si se refiere a una organización, es una consecuencia a largo plazo, no inmediata. Tampoco es un cambio radical, sino paulatino, progresivo y acompasado, que va calando con cada acción que llevamos a cabo de forma coherente con los valores que hemos definido, a modo de aspiración, en nuestra misión como compañía.

Por otro lado, para las empresas, trasladar el modelo de pensamiento de la experiencia de cliente pasa por abordar el tema de la transformación cultural y, en consecuencia, entender las particularidades de ese cambio, teniendo en cuenta dos afirmaciones. Primero, que las personas necesitan tiempo para cambiar; en caso contrario, lo que se produce es ruptura y desorientación. Segundo, que las personas necesitan creer y hacer suyos los valores que deben transmitir, así como las actitudes con las que deben afrontar los retos que les planteamos en la ejecución de su función dentro de la compañía.

Según varias teorías del cambio cultural, como el materialismo, cuya figura principal es el antropólogo estadounidense Marvin Harris, la cultura se modifica como respuesta adaptativa al cambio de condiciones: los recursos y la

tecnología disponible y los modos de producción⁹. Acotando esta idea al contexto empresarial, entendido como un entorno cerrado en su propia dinámica de supervivencia, es el cambio en la organización y en las condiciones de los empleados el que puede conducirnos, y no en el corto plazo, a un cambio cultural. Esto choca con la línea de acción que pretende que una definición estratégica de valores, difundidos convenientemente a toda la organización como un manual de código ético, recomendaciones sobre la actitud o reglas de comportamiento conseguirá el resultado deseado, cuando el proceso es justamente al contrario: el cambio cultural, una vez producido por el cambio de condiciones en el entorno, podrá quedar reflejado en las creencias de los empleados, y sólo entonces plasmado, no como deseo sino como realidad, en un manifiesto de lo que somos en lugar de lo que queremos ser.

[La transformación cultural no existe]



Aplicando estos conceptos, entenderemos el camino a seguir con nuestras acciones: si pedimos a nuestros empleados que desarrollen todo su potencial emocional con los clientes, la forma más eficaz de lograrlo no es redactar un manual de buenas prácticas en la atención, sino crear las condiciones óptimas dentro de nuestra organización en las que se desarrolle esa actitud: si queremos ser emocionales hacia fuera, necesitamos ser emocionales hacia dentro. En este contexto se desarrollan las políticas de cambio organizativo dirigidas a la experiencia de los empleados desde diferentes ángulos de acción. En el caso de la *customer experience*, ese camino se articula implantando los mecanismos necesarios para favorecer la sensibilización sobre la experiencia de cliente. Por ejemplo, la voz del cliente no puede quedar acotada a las áreas directamente relacionadas con su captura y explotación de datos; de igual manera, debe traspasar el nivel de los comités de dirección para llegar a todos los empleados. Lo cierto es que todos los días algún empleado toma una decisión que afecta, directa o indirectamente, a nuestros clientes.

En el plano organizativo, las vías para implementar la gestión de la experiencia del cliente pueden seguir diferentes caminos, según sean las condiciones de cada compañía, sus particularidades a lo largo de la vida de la compañía y sus decisiones, que entran dentro de su exclusiva disposición. Sin embargo, hay un hilo común que une las posibilidades: el enfoque de la distribución horizontal

de las funciones, independientemente del área o áreas organizativas que asuman el rol de *customer experience manager* (gestor de la experiencia de cliente). Cuando una única área absorbe y centraliza toda la actividad relacionada con la experiencia de los clientes, el conocimiento no fluye con la misma fuerza que cuando consideramos la experiencia distribuida.

Se trata de distribuir el modelo mental que tiene en cuenta la experiencia, no la responsabilidad, de forma que cuando cada área desarrolle sus propias iniciativas, tenga en consideración que esas iniciativas pueden tener un impacto en la experiencia final de los clientes, aunque su relación no sea directa. Esta es una capilaridad *end-to-end* en la que la sensibilidad hacia la experiencia fluye de un área a otra porque todos sus integrantes hablan el mismo lenguaje, aunque cada una de ellas tenga unas competencias definidas y una función diferente a la propia de *customer experience*. Podríamos decir que el éxito está en conseguir que todos nuestros empleados dediquen una neurona a la experiencia de los clientes, y el resto se centre en sus competencias específicas.

Cuadro 1. Modelo de referencia de experiencia líquida

