

# Una estrategia de Afuera Hacia Adentro, clave para el éxito en la gestión de la experiencia del cliente

---

“De afuera hacia adentro” es un término popular en el campo de la gestión de la experiencia del cliente. Se refiere a la importancia utilizar las aportaciones que dan los clientes como una guía para el funcionamiento interno de tu empresa. En la búsqueda de información “de afuera hacia dentro” la mayoría de las compañías tienen programas de escucha al cliente, programas de lealtad y servicios personalizados.

Aun así, estos esfuerzos de afuera hacia adentro generalmente son superficiales y la mayoría de las veces se están poniendo en práctica únicamente en las áreas de atención al cliente. Esto causa que el resto de la compañía siga actuando de adentro hacia afuera.

En el futuro, las compañías que realmente actúen en base a la información de afuera hacia adentro en la gestión de la experiencia del cliente tendrán más éxito que sus competidores.

Una consecuencia de actuar basados en una estrategia de adentro hacia afuera es que la información que se le proporciona al cliente sea incongruente con la realidad de los procesos, políticas, modelos de negocio y productos. ¿En cuántas compañías compras en donde se dé esta situación? Lo más probable es que compres en más de las que deberías. Es probable que las incongruencias sean toleradas en el

momento; sin embargo, no son un buen augurio para el futuro ya que afectan la confianza de los clientes.

Generalmente las partes de la empresa que no tienen contacto con los clientes son las que crean la mayor parte de lo que ellos compran y experimentan. Muchas veces el personal de atención al cliente y los puntos de contacto son los intermediarios entre las incongruencias y los esfuerzos heroicos para calmar o cautivar a los clientes.

Vamos a comparar el actuar en la gestión de la experiencia del cliente basados en una estrategia “de adentro hacia afuera” y “de afuera hacia adentro” (lee de izquierda a derecha y línea por línea).

| <b>Enfoque</b>                         | <b>“De adentro hacia afuera”</b>           | <b>“De afuera hacia adentro”</b>                          |
|--|--|---|
| Pregunta al cliente                    | Cómo ve el desempeño de la compañía        | Cómo podemos ayudar a cumplir con sus objetivos           |
| El esquema se enfoca en                | Puntos de contacto                         | Consecuencias hacia los clientes                          |
| Se tiene una comunicación continua con | Clientes que han dado puntuaciones bajas   | Todos los clientes  |
| Los comentarios de los clientes        | Se resumen                                 | Son leídos por todas las partes interesadas               |
| Las métricas se enfocan en             | Puntuaciones y/o conductas de los clientes | El progreso del plan de acción de lo que opina el cliente |
| Correcciones                           | Se hacen por cliente o departamento        | Se hacen para prevenir que el error se vuelva a repetir   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| Acciones de mejora  | La planeación es opcional o en base a los problemas principales | Los planes son sistémicos, involucran a todos                  |
| El desarrollo de habilidades se enfoca en                   | El personal de atención al cliente                              | Una cadena de valor interna                                    |
| Marketing   | Aprovecha lo positivo   | Se basa en las realidades de los clientes                      |
| La <u>retención de clientes</u>                             | Se fuerza   | Se gana  |
| Las participaciones en la experiencia del cliente           | Compensan los errores   | Tienen como objetivo hacer las cosas bien desde la primera vez |
| La excelencia de la experiencia del cliente es              | Trabajo de los equipos de atención al cliente                   | Una forma de vida, sin excepciones                             |
| Las opiniones sobre la experiencia del cliente se aplican a | La creación de imagen   | Las políticas, rituales y cultura de la compañía.              |
| Objetivo  | Evangelismo del cliente (ingresos inmediatos)                   | Creación de un valor mutuo (crecimiento orgánico)              |
| Actitud   | ¿Qué pueden hacer los clientes por nosotros?                    | ¿Qué podemos hacer nosotros por los clientes?                  |

## **Actuar basados en una estrategia “de afuera hacia adentro” en la gestión de la experiencia del cliente requiere humildad.**

Actuar de esta manera es parecido a mantener fresco el romance. Se trata que la compañía se adapte al jefe, que en este caso son los clientes, y no al

revés. Reconoce que los accionistas se van cuando los clientes lo hacen y no a la inversa.

## **Una verdadera estrategia “de afuera hacia adentro” en la gestión de la experiencia del cliente se sitúa por encima de las normas de la industria.**

Esto se puede ver objetivamente cuando los clientes se encuentran en una situación difícil, y la empresa se esfuerza por destacar entre la multitud al adaptarse a la perfección a las necesidades de los clientes.

Esta actitud supera a las prácticas convencionales de gestión de la experiencia del cliente, como se describe en la tabla anterior. También, considera que es lo que le va a generar valor a largo plazo a todos los interesados: los clientes, empleados, inversionistas y otras partes interesadas. Por ejemplo, en el libro *Firms of Endearment* (en español *Empresas que se hacen querer*) las compañías más apreciadas tienen un enfoque equilibrado para gestionar los intereses de todas las partes interesadas, y su desempeño supera por mucho a sus competidores y el S&P 500, uno de los índices bursátiles más importantes de Estados Unidos.

## **Una verdadera estrategia “de afuera hacia adentro” en la gestión de la experiencia del cliente está orientada a la transformación.**

Transforma el interior, no el exterior. Sin embargo, tu guía para hacerlo son las opiniones de la experiencia del cliente, y no los costos tradicionales o los parámetros políticos.

Uno de nuestros clientes era exigente en el mapa del flujo de valor o en la gestión de procesos para un flujo continuo de información y materiales. La priorización de mejoras se basó en la frecuencia del problema y el costo para la compañía. Cuando nuestro mapeo del trayecto de la experiencia del cliente cuantificó las consecuencias hacia los clientes, nos dimos cuenta que nuestra fórmula estándar de priorización era deficiente.

5 de cada diez clientes estaban dividiendo sus pedidos con diferentes proveedores debido a una discrepancia en los tiempos de entrega. Al omitir las consecuencias hacia los clientes causadas por sus criterios internos, la compañía estaba perdiendo ingresos importantes sin saberlo. Por lo tanto, considerando que el bienestar de los clientes es un prerequisite para el crecimiento de la empresa, tuvo más sentido empezar a priorizar según las consecuencias hacia ellos y después por cuanto le iba a costar a la compañía.

## **Una verdadera estrategia “de afuera hacia adentro” en la gestión de la experiencia del cliente crea valor, y no solamente lo extrae.**

Todos hemos visto a empresas implementando políticas para extraer valor de los clientes sin ellos crearlo, y no es una situación justa. Los clientes ya pagaron un valor de mercado por nuestro producto.

Para incrementar los ingresos, debemos de aumentar el valor para continuar una dinámica justa y así lograr que nuestros clientes se involucren más con nosotros. Enfocarte en los objetivos de los clientes puede ser una gran diferencia, la cual podemos lograr a través de la gestión de la experiencia del cliente.

Primero que nada, le da a los empleados y proveedores un objetivo mayor. Segundo, es la clave para ser más innovador y exitoso en los lanzamientos.

La segmentación de clientes y la metodología de las buyer personas que están basadas en un conjunto de expectativas son más naturales y nos otorgan un mejor panorama de la realidad de nuestro mercado. Además, son fundamentales para todos los gerentes que utilizan la gestión de la experiencia del cliente como contexto para la toma de decisiones y resultados.

Es natural de las personas enfocarse más en sí mismos; sin embargo, sabemos que no es sano para mantener una buena relación. Como dice el dicho, “Ningún hombre es una isla”, debemos tener plena conciencia de cómo afectamos y dependemos de otros; es un signo de madurez en cualquier aspecto de la vida. De otra manera, por más que estemos conectados, el actuar basados en un enfoque «de adentro hacia afuera», en realidad es actuar desde una perspectiva egoísta.

Las compañías que utilicen el bienestar de los clientes como una guía para el funcionamiento interno de toda la compañía, serán las que se destacarán de las demás en el futuro.