

Material Imprimible

Curso *Customer experience*

## Módulo 2 - Entendiendo y analizando al cliente

### **Contenidos:**

- Transición desde el consumidor y el marketing transaccional, al cliente y el marketing relacional.
- Personalización de la segmentación de mercado.
- Desarrollo de arquetipos de clientes.
- Target y buyer persona.
- Armado y mapeo de customer journey.
- Identificación de touchpoints y pain points.

### **Transición desde el consumidor y el marketing transaccional, al cliente y el marketing relacional.**

El pasaje desde el marketing transaccional, que mantiene como protagonista al producto y en un segundo plano a un cliente pasivo, al marketing relacional, que basa toda su estrategia en un cliente protagonista y empoderado, se está dando, lenta, pero sostenidamente.

Poco a poco, los nuevos tiempos le están ganando a la vieja escuela, cuyo modelo de gestión se orienta a lanzar productos al mercado y a captar clientes susceptibles de comprarlos.

La realidad actual demuestra que este planteamiento es insuficiente y poco eficaz en entornos enormemente competitivos y tecnológicos como los actuales, y en mercados tan saturados de oferta.

Por esto, la orientación hacia modelos que analizan las relaciones comerciales como una relación social más viró abruptamente en los últimos años, y, sobre todo, gracias al descubrimiento de que una exitosa gestión del cliente, puede tomarse como otro activo fundamental de toda marca o empresa.

Mientras es cada vez es más difícil captar nuevos clientes, es mucho más fácil mantener la relación con los actuales y fidelizarlos, gracias a las nuevas tecnologías, al amplio desarrollo y difusión de los entornos digitales, y a la implementación en paralelo de políticas de calidad, y de medición y mejora de procesos.

Si bien no se debe dejar de buscar al cliente potencial, hay que hacerlo sin enfocar en él todos los esfuerzos, concentrándose más en los clientes reales y en el mantenimiento de una relación transparente y emocional con ellos a largo plazo.

Hoy, el verdadero negocio de toda empresa pasa por saber mantener y maximizar la rentabilidad de sus clientes más fieles ya que, el costo de captar nuevos clientes es cinco veces superior al costo de mantener satisfecho a un cliente actual.

La gestión del cliente como activo fundamental de una empresa ha exigido un cambio profundo en las estrategias de marketing tradicionales. Esta simple frase explica, por ejemplo, la razón de ser de este curso.

El marketing relacional intenta responder a esta nueva necesidad empresarial poniendo énfasis en el desarrollo de relaciones a la medida de los perfiles, necesidades y hábitos de cada consumidor.

Su objetivo es rentabilizar al máximo la cartera de clientes, dialogando con ellos de forma personalizada, y utilizando este enfoque en todas las fases del proceso de compra-venta, desde la captación hasta las acciones de post venta, fomentando la creación de vínculos estables y de continuidad con los mejores clientes de la compañía, al aumentar su grado de satisfacción y lealtad.

Gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, hoy es posible mantener relaciones personalizadas, que permiten conocer las preferencias y las necesidades de los clientes, de forma permanente y geográficamente dispersa, para poder adaptarse a ellas.

Como si todo esto fuera poco, además, el enfoque relacional suele constituir una buena estrategia de diferenciación, ya que un nivel de trato tan personalizado del cliente suele ser difícilmente imitable por la competencia.

En relación a esta última, la visión transaccional está sujeta, entre otras cosas, a la capacidad de una compañía de tener los mejores precios del mercado, algo que puede resultar complicado y altamente costoso.

La lealtad del consumidor, esencia y razón de ser de una marca, proviene mayormente de la conexión emocional que con él se establece. La marca o empresa que hoy ofrezca valor agregado, y una imagen transparente y positiva, que rebase las características tangibles e intangibles del producto o servicio que comercialice, generará una corriente de lealtad muy superior a la que conseguía con la simple explicación de los atributos de sus artículos.

La explotación rentable a lo largo del tiempo, el administrar un club de clientes, la personalización del producto o servicio, y la cuidadosa selección y promoción de los distribuidores son algunas de las claves que pueden colaborar a generar todo tipo de estrategias y programas de relación.

Para terminar de redondear estos conceptos, vamos a enumerar las principales diferencias ente el marketing relacional y el marketing transaccional.

En relación a la interactividad, diremos que en el marketing relacional el cliente toma cuando él quiere la iniciativa del contacto con la marca, ya sea como receptor y emisor de comunicaciones, o como iniciador de transacciones.

En el transaccional, en cambio, el consumidor es abrumado por la oferta masiva de información y/o de productos y servicios.

Luego, en relación a las ventas, diremos que, en el marketing relacional, un acto de venta puede ser más rentable a largo, que a corto plazo, debido al volumen futuro estimado.

En el transaccional, en cambio, cada acto de venta tiene que ser rentable por sí mismo, aquí y ahora.

En cuanto a la orientación de las acciones y a la personalización, veremos que, en el marketing relacional, las empresas dirigen mensajes individualizados, acercando al cliente productos o servicios adecuados a sus necesidades y circunstancias.

En las empresas, el énfasis de la organización comercial está puesto más en los customer managers, que en los product managers.

Contrariamente, en el transaccional, la empresa lanza y promociona productos masivos al mercado, y los clientes compran. La empresa habla con mensajes poco diferenciados, y los clientes escuchan y, en punto, pareciera que obedecen.

En cuanto a la memoria de la empresa, el marketing relacional apunta a registrar y manejar de una manera ética, la identidad, los datos, las características, las necesidades, y las preferencias de cada cliente, junto a los detalles de las operaciones realizadas anteriormente con él.

En la vereda opuesta, el marketing transaccional no posee memoria, ni de parte del proveedor, ni de parte del cliente. Cada vez que se quiere vender algo, el proceso parte desde cero.

En relación a la comunicación, en el marketing relacional las empresas hablan menos y escuchan más porque permiten que sea el cliente quien decida por sí mismo si quiere mantener, o no, una relación comercial y, además, que defina el modo de comunicación.

En el relacional, las empresas generan estrategias sin escuchar individualmente a cada cliente.

En relación a la segmentación diremos que ,en el marketing relacional, la empresa está dispuesta a tratar de manera preferente a sus clientes más valiosos, porque los segmenta y los clasifica de manera sofisticada, para implementar planes y estrategias distintas para consumidores distintos.

Por el contrario en el transaccional el cliente es anónimo, o casi.

En cuanto al valor del cliente, veremos que en el marketing relacional se pone el foco en el valor que los clientes representan para la empresa a lo largo de su vida útil estimada, o dicho de otra manera, en el customer lifetime value.

En el transaccional, en cambio, si se pierde un cliente, se busca otro en el mercado, porque las empresas estiman que es más fácil y barato captar a un cliente nuevo, que esforzarse por retener y fidelizar a los clientes que ya lo son. Algo que, como ya vimos, es totalmente inexacto.

### **Personalización de la segmentación de mercado.**

A lo largo de la segunda mitad del siglo XX y de las primeras décadas del XXI, el concepto de segmentación de mercado, que tanto ha beneficiado a los planes de marketing, fue cambiando conforme a la evolución de los contextos sociales, políticos, económicos y científicos.

Para analizar esta situación en profundidad, es conveniente comenzar definiendo brevemente que es una segmentación de mercado.

Sencillamente es ese proceso que divide al mercado en grupos homogéneos de clientes potenciales con características similares, para aplicarles luego una estrategia diferenciada, satisfaciendo de forma más eficiente sus necesidades.

Ese grupo homogéneo de consumidores puede definirse como tal, en cuanto a su lugar de residencia, preferencias y hábitos de compra, uso de productos, estilos de vida, nivel socioeconómico, etcétera, además de considerarse como el público objetivo al cual la empresa o marca, decide captar y satisfacer más eficientemente que la competencia, dirigiéndole su programa y estrategia de marketing.

La técnica de segmentación tradicional clasifica a los clientes en categorías y define grupos con propiedades, personalidades, y algunas necesidades similares, buscando agrupar consumidores con características homogéneas, que cumplan tres características.

La primera consiste en ser medibles, porque pertenecen a segmentos que se pueden cuantificar.

La segunda es ser accesibles en tiempo y lugar, para los recursos económicos y logísticos de la marca o empresa.

Por último, la tercera característica es ser rentables, porque brindan la oportunidad de obtener ganancias a costos razonables.

Es habitual que cuando se segmenta de manera tradicional se realice en función del sexo, la edad, la localización, la capacidad económica, el nivel sociocultural, o los hábitos de compra, entre otras variables que siempre se encuentran en función al producto o servicio que se oferta, pero sobre los que cualquier empresario poco puede influir.

Justamente, por este detalle no menor, muchos analistas y profesionales han decretado que esta segmentación que históricamente han utilizado los especialistas en marketing hasta el cansancio, hoy está caduca.

Lo primero que se le puede objetar a la búsqueda tradicional de un público objetivo o target es su poca especificidad. Veamos un ejemplo.

Imaginemos que debemos promocionar un producto muy especial y exclusivo, para el cual segmentamos a la audiencia con las siguientes variables: hombres de nacionalidad inglesa, de más de cuarenta años, que sean príncipes.

Podemos pensar que estos datos nos permiten obtener un perfil claro, que nos posibilite optimizar nuestro presupuesto para llegar con un mensaje contundente al consumidor correcto.

Pero, la realidad es que el resultado de esta segmentación nos puede decir exactamente lo contrario, ya que estaría colocando dentro del mismo conjunto a William, el actual Príncipe de Gales, que tiene 41 años, y a Ozzy Osbourne, músico y cantante británico de 74 años, más conocido como el Príncipe de la Oscuridad.

Claramente no podemos dirigirnos comunicacionalmente hacia ambos de la misma manera, y mucho menos presentarles exactamente los mismos productos o servicios.

Lo segundo que se le puede cuestionar a la segmentación tradicional es su falta de interés genuino por el contexto.

Podemos establecer que en un momento determinado, cuando realizamos el estudio de mercado, un cliente único agrupado en un segmento en particular, como parte de nuestro mercado meta, tenía ciertos gustos y preferencias, un estilo de vida, y cuestiones que apreciaba y valoraba para cierta categoría de productos o servicios, en ese momento determinado de su vida.

Pero esa realidad, que parece inamovible, no es otra cosa que una foto de un momento que puede parecer eterno, pero que no representa ni el presente, ni el futuro de ese consumidor.

La segmentación tradicional olvida que el ser humano es impredecible, que sus intereses cambian porque madura y evoluciona, y que el contexto social, cultural y tecnológico en el cual se desarrolla, influye sobremanera en esos cambios.

### **Desarrollo de arquetipos de clientes.**

Para complementar esta búsqueda de un target no tan exacta es ideal, en un segundo momento de análisis, concentrarse en la creación de un arquetipo de cliente o buyer persona.

Este último se puede definir como una representación semi ficticia del cliente ideal, que se puede desear e imaginar, además de basarla en datos reales sobre el comportamiento y las características demográficas de los clientes objetivos tanto satisfechos, como insatisfechos, que ya posee una marca o empresa.

## **Target y buyer persona**

Vale aclarar que buyer persona y público objetivo no son sinónimos. El público objetivo, o target a secas, es por lo general, una parte abarcadora de la sociedad o, dicho de otro modo, un segmento de mercado grande, integrado por un conjunto de consumidores que poseen ciertas características que los hacen similares, al cual se le ofrecen los productos o servicios de la marca.

El buyer persona, en cambio, es la representación del cliente ideal, entendido como una persona concreta, de un modo más humanizado y personalizado. Si bien ambos conceptos pueden sonar muy parecidos, es muy distinto pensar una estrategia de posicionamiento y publicidad direccionada a algunas personas en particular, que a un extenso público objetivo.

El target tradicional elegía públicos definidos en función de aspectos tales como el sexo, la edad, el nivel de ingresos, etcétera; y centralizaba su labor en un solo segmento, el que quedaba determinado como el comprador de su producto.

El buyer persona, en cambio, define necesidades, para aplicarlas a varios segmentos de público más allá del sexo, la edad, o el poder adquisitivo. El target generaliza, el buyer persona, personaliza y abre el abanico de posibilidades. Por esto debemos sumarlos, en vez de contraponerlos.

Veamos un ejemplo práctico. Un público objetivo, o target a secas, se puede definir como hombres y mujeres, de 24 a 30 años, solteros, graduados en

---

arquitectura, con ingresos promedios mensuales de X\$, que piensan aumentar su capacitación profesional y les gusta viajar.

Un buyer persona, en cambio podemos definirlo usando el ejemplo de Pedro. Él tiene 26 años, es arquitecto recién graduado y autónomo. Piensa desarrollarse profesionalmente haciendo una maestría fuera del país porque le encanta viajar, es soltero y siempre quiso hacer un intercambio.

Está buscando una asesoría académica que lo ayude a encontrar universidades en Europa, que acepten a alumnos extranjeros. No descarta quizás quedarse a vivir luego de terminada su capacitación.

Esta creación semi ficticia ayuda a enviarles el mensaje correcto a los individuos correctos, y así genera mayores posibilidades de éxito. Es común que los negocios tengan más de un buyer persona definido, pero tampoco es bueno exagerar; si uno solo puede limitar mucho el público, muchos pueden hacer que la estrategia pierda el enfoque.

Sin un buyer persona determinado, puede que en algunos casos las estrategias pierdan eficacia y se termine hablando castellano con quien solo entiende griego, o promocionando cortes de carnes para alguien vegetariano.

Enumeraremos aquí algunos motivos que demuestran la importancia de la creación de un buyer persona. Estos motivos son que determina el tipo de contenido correcto que se necesita para lograr los objetivos; que precisa los contenidos; que define el tono y el estilo de los mismos...

Que ayuda a diseñar tanto las estrategias de marketing, como las de publicidad, presentándolas a un público correcto y focalizado; y que colabora para que la marca o empresa entienda dónde buscan información sobre ella los clientes, y de qué manera desean consumirla.

Hoy, para poder definir un target de manera efectiva, es fundamental combinar la creación de un buyer persona o arquetipo de cliente, la realización de una investigación de mercado, y el análisis de la competencia, ya que los tres enfoques proporcionan información valiosa sobre quiénes son nuestros clientes potenciales, qué los motiva y cómo se comportan en el mercado.

Debido a esta sumatoria, y para no dejar de lado el concepto tradicional de target, algunos autores han comenzado a describir la existencia de diferentes tipos de target.

Estos tipos son cuatro, y son el de target demográfico, el target psicográfico, el target conductual, y el target geográfico.

El target demográfico es el más cercano al enfoque tradicional de segmentación, y analiza características como la edad, el género, el estado civil, el nivel de estudios e incluso el nivel de ingresos.

Este tipo de segmentación de público objetivo proporciona información valiosa sobre los rasgos y cualidades básicas de los consumidores. Al comprender los factores demográficos, se puede crear contenido personalizado y anuncios que impacten, donde los usuarios se vean reflejados.

Por ejemplo, una empresa que vende pañales de alta gama se dirigiría a determinados padres de bebés, teniendo en cuenta solo su edad y su nivel de ingresos. Con la suma del target psicográfico, se amplía esta base y comienzan a aparecer los rasgos que definen a un buyer persona, ya que se plantean, se analizan y se comparan con la información que brindan los propios clientes, aspectos más psicológicos y emocionales.

Aquí se consideran factores tan importantes como la personalidad, los valores, los intereses, los deseos, las opiniones personales, y fundamentalmente las necesidades.

Este tipo de target permite comprender cabalmente las motivaciones, las necesidades insatisfechas, los deseos, las expectativas y las aspiraciones, que motorizan el proceso de decisión de compra; posibilitando generar contenido y campañas que se alineen con los valores e intereses específicos y actuales de la audiencia.

Continuando con el ejemplo, si la misma marca de pañales tuviera una línea de productos más caros aún por ser 100% ecológicos, podrá descubrir dentro de su target general, a este grupo de buyers personas muy responsables con el medio ambiente, o veganos, al cual dirigir puntualmente diferentes acciones de marketing.

El target conductual, por otro lado, estudia la conducta de los consumidores teniendo en cuenta otros aspectos tales como, el historial de compra, los hábitos de navegación, las interacciones online y el engagement que generan con un contenido en concreto.

Al conocer y comprender estos datos del comportamiento digital de un cliente, se pueden predecir sus acciones futuras y, en consecuencia, personalizar los esfuerzos dirigidos hacia él.

Por ejemplo, un supermercado que posee la modalidad de compra online podría dirigirse a sus compradores frecuentes ofreciendo descuentos exclusivos y recomendaciones de productos personalizadas, basadas en sus preferencias de compras. Aunque es muy utilizado para los entornos digitales, este tipo de target también se puede emplear para seguir la conducta de los consumidores off line.

El target geográfico, en cambio, implica segmentar la audiencia en función de su ubicación física o de parámetros geográficos específicos.

Actualmente se tienen en cuenta, entre otros, factores como país, región, ciudad, clima, idioma y preferencias culturales. Esta segmentación ayuda a enfocar las estrategias de marketing, adaptándose a diferentes regiones y culturas para volver aún más cercano y local su contenido.

Geolocalizar es importante, además, porque permite considerar los espacios, los climas, y las comunidades físicamente cercanas, para poder determinar la logística de una estrategia de marketing.

Y porque cuando, a la clasificación económica de un determinado segmento, se le suman las costumbres y tradiciones del contexto en el que las personas que lo integran, desarrollan sus principales actividades, se ajustan las posibilidades de enmarcar correctamente la temporalidad de las acciones de marketing.

Aunque concentremos todos nuestros esfuerzos en definir un buyer persona, veremos que aún nos falta mucha información para poder adaptar los contenidos y los mensajes específicos, a las necesidades de nuestro consumidor.

Esto se debe a que la descripción del buyer persona indica previamente a quién nos estamos dirigiendo, cuáles son sus atributos, su psicología, sus deseos y necesidades; pero no define qué camino sigue, cuáles son sus experiencias durante su ciclo de compra, por qué fases pasa antes de adquirir un producto o contratar un servicio, qué necesita en todo momento, etcétera.

## **Armado y mapeo de customer journey**

Por esto, para terminar de completar al buyer persona, todo ese tipo de información es aportada por el customer journey o viaje del consumidor, el cual termina de perfeccionar ese perfil ideal de cliente en relación a su proceso de decisión de compra.

Se puede definir al customer journey como el conjunto de interacciones que tiene un consumidor con una organización, marca, institución o empresa durante el proceso de compra.

Hace años se aseguraba que el ciclo o proceso de compra coincidía completamente con el ciclo de venta, pero actualmente, sabemos que el consumidor investiga y se informa por Internet antes de iniciar cualquier compra.

De hecho, muchos especialistas aseveran que, en la actualidad, muchos clientes ya han completado el 70% de su viaje, incluso antes de ponerse en contacto con un vendedor, porque pasan por varias de sus etapas de forma autónoma.

Hoy, definir y estructurar este camino permite a las empresas o marcas comprender cuál es el proceso de compra de los posibles compradores; cuáles son sus necesidades a satisfacer para ofrecerle todas las respuestas necesarias, evitando que recurra a la competencia y de qué manera investiga, y qué tipo de incentivos necesita en cada una de las fases, para poder avanzar a través del trayecto, sin retroceder.

El customer journey engloba todas las fases por las que pasa el consumidor, desde que identifica una necesidad, hasta que adquiere un producto o servicio para satisfacerla. Puede durar unos minutos, en el caso de productos de baja injerencia y costo, y meses o años, en el caso de productos de alta injerencia.

Además, es sumamente inestable, ya que cuando el cliente no está satisfecho con sus opciones, puede retroceder en cualquier momento del trayecto, para buscar otras nuevas en la competencia.

El propósito u objetivo de pensar y esquematizar el viaje de nuestro buyer persona es poder medir y evaluar si se está estableciendo una relación coherente, positiva y exitosa con él y, en el caso de que no fuese así, poder reverla y cambiarla para mejor.

También, ayuda a averiguar qué ha cambiado en la vida de los potenciales, actuales y ex clientes, por qué se vuelcan a los competidores, y que podrían necesitar de novedoso en relación a nuevos productos o servicios.

Analicemos el siguiente ejemplo sobre este tema.

Supongamos que una persona ve un anuncio en redes sociales sobre un destino turístico que está en oferta, lo abre, lo evalúa pero no le da mucha importancia, sigue trabajando y, luego de un rato, su memoria de corto plazo lo olvida.

Después de unos días, recibe un newsletter por email con la misma oferta, y como está en casa, relajada, piensa que sería lindo hacerse una escapada el próximo finde largo.

A continuación, entra al sitio web de la aerolínea, e introduce las fechas correspondientes para ver si todavía hay disponibilidad. Consulta los precios y las condiciones, y decide comprar los pasajes. Al cabo de un rato recibe un email de confirmación de la compra.

El cliente decide bajarse la aplicación de la aerolínea para tener los pasajes en el teléfono y no imprimirlos. Unos días antes del viaje, recibe otro email

recordándole la fecha y las instrucciones de embarque. El día del viaje, ya en el aeropuerto, se dirige al tótem electrónico de la aerolínea para hacer el check in.

A su vez interactúa con el personal en tierra para entregar su equipaje y embarcar. Unos días después del viaje, recibe una notificación en la aplicación de la aerolínea, que lo invita a contestar una encuesta de satisfacción.

### **Identificación de touch points y pain points**

Todos los pasos mencionados, implican interacciones entre el consumidor y la empresa o marca; en este caso, la aerolínea. Esas interacciones son los denominados puntos de contacto o touchpoints, que, en conjunto, dan forma al customer journey o trayecto que lleva a ese cliente a satisfacer su necesidad de descanso.

Como se puede observar en el ejemplo, esos puntos de contacto pueden darse en muchos canales, ya sean online u offline, personalmente o por medios digitales, por teléfono, etcétera.

Esta multicanalidad nos obliga a ser muy conscientes de lo que necesita el cliente, y de lo que le brinda la empresa, en su paso por cada uno de ellos. Al definir el viaje de nuestro consumidor, somos capaces de entender las experiencias, emociones y etapas por las que atraviesa un cliente, conforme avanza en su relación con la marca. Esto nos sirve para, de una manera visual y sencilla, ponernos en su piel y así determinar y diseñar cuáles serán las acciones a implementar en cada touchpoint o puntos de contacto, teniendo en cuenta que ellas van a ser las encargadas de hacer que el usuario avance a lo largo de cada etapa, evitando retrocesos y abandonos.

En conclusión, podemos definir al customer journey como el proceso por el que pasa una persona para comprar un producto o adquirir un servicio, en base a una necesidad que se le plantea.

Como hoy el proceso de compra ya no es igual al de venta, hay que sumar a este viaje todas las investigaciones y consideraciones de mejores alternativas que realiza el buyer persona.

Esto quiere decir que hay que seguir muy de cerca a la competencia sin perderse la oportunidad de vivenciar los viajes de sus consumidores, a través, por ejemplo, de un mystery shopper.

Lo que tampoco hay que dejar de hacer es precisar y mapear el viaje de nuestro consumidor, porque nos permite entender todo su proceso de compra, sabiendo cuáles son sus necesidades en todo momento, e intuyendo cómo organiza esa investigación previa.

El customer journey colabora además con el conocimiento profundo, no solo de los buyer persona ficticios, sino también de los clientes reales, ya que nos muestra sus pain points o puntos de dolor, que son, nada más y nada menos, que los problemas o las situaciones, con las que los consumidores se encuentran, al utilizar los productos y servicios de una empresa.

Los pain points se pueden producir en cualquier punto del customer journey, cuando no se satisfacen determinadas necesidades o expectativas, porque no se brindan las soluciones requeridas por el cliente, algo que le genera sentimientos negativos hacia la marca o empresa.

Si bien estos puntos aparecen en una gran diversidad de situaciones, los más comunes suelen ser los de dolor financiero, que aparecen durante las búsquedas en línea, y los relacionados con la entrega de productos.

Para poder identificarlos correctamente se aconseja aprender a reconocer las necesidades del cliente, rastrear el porqué de las ventas fallidas, leer los comentarios volcados on-line, y analizar a la competencia.

En definitiva, el customer journey es una herramienta que nos permite analizar el ciclo de compra de los clientes desde su propia perspectiva, y no desde la nuestra.

Esto puede parecer algo muy obvio pero no lo es, ya que, en general, no se tiene en cuenta cómo se siente el cliente, qué expectativas posee, qué idea sobre nuestro negocio se lleva cuando se marcha, etcétera.

Por esto mismo, segmentar y mapear este viaje es indispensable para que podamos visualizar y representar esas diferentes fases por las que pasa el consumidor en nuestro negocio, ya que además nos posibilita focalizar todos nuestros esfuerzos para impactar mejor a los clientes que se encuentran en una u otra fase del proceso de compra.

Al analizar las fases también hay que tener en cuenta que cada etapa corresponde a una situación diferente del consumidor, tanto a nivel de predisposición como de interés, sabiendo, además, que las tres primeras etapas son las que conducen al consumidor al acto de compra, mientras que las dos últimas son las denominadas etapas post venta. Comencemos describiendo las tres primeras.

La primera etapa es la de consciencia o descubrimiento. En esta fase el usuario ya ha identificado que posee una necesidad, por lo que quiere dar con una solución. Es aquí cuando recurre a los buscadores y redes sociales para encontrar información y, sobre todo, respuestas, que pueden llevarlo incluso a descubrir un nuevo producto.

Los contenidos con los cuales este cliente se debe encontrar tendrán que apuntar a informarle que existe un producto para su necesidad, por lo que deberán ser visibles tanto en ámbitos digitales, como en medios masivos de amplio alcance. La estrategia comunicacional deberá estar enfocada en resolver las necesidades del usuario, de una manera que nos posicione por encima de la competencia.

La segunda etapa es la de consideración. En esta etapa, el cliente ya tiene claro que deberá realizar una compra para satisfacer su necesidad, por lo que comienza a comparar diversas opciones para decidir cuál le conviene más porque lo satisfacen en mayor medida.

Desde la marca o empresa se deberá reforzar la información sobre las características tangibles del producto, sus puntos fuertes, sus ventajas y beneficios, y esos rasgos especiales que lo diferencien de la competencia.

También se aconseja sumar contenido de valor que no se relacione de manera directa con el producto, pero sí con la imagen y la identidad de la marca o empresa. Recordar campañas pasadas, apostar a la visibilidad de productos concretos, publicar reseñas, y casos de éxito será clave en esta fase.

Finalmente, se encuentra la etapa de compra. En esta tercera etapa el cliente ya ha tomado la decisión de comprar, por lo que será muy importante facilitar el proceso y, si es necesario, integrar los puntos de contacto tanto online como offline.

El cliente ha encontrado finalmente el producto que estaba buscando, dando por sentado que solucionará por completo sus problemas. Ahora necesitará saber dónde comprarlo al mejor precio, con las mejores ofertas y condiciones, y en el lugar físico o digital que le brinde opciones preferenciales a nivel logístico.

Tener un canal de venta online que no enlentezca o frene este proceso es importante, al igual que un personal de atención al cliente calificado para que la experiencia de compra presencial también sea excelente.

La teoría solía indicar que un customer journey cuenta solo con las tres etapas que conducen al cliente al acto de compra, olvidándose de esa cuarta fase que hoy, más que nunca, resulta imprescindible tener en cuenta, que es la etapa de fidelización.

Las fases de retención y recomendación son consideradas de post-venta. Permiten mantener el contacto con el cliente a largo plazo, estableciendo un vínculo que perdura y beneficia a ambas partes.

Un consumidor, que además de haber transitado las otras tres fases de manera más que satisfactoria, sigue encontrado o recibiendo contenido que lo ayude a usar, mantener y cuidar el producto que ha adquirido, es un usuario que no solamente tendrá presente a nuestra marca para la resolución de necesidades similares en el futuro, sino que también nos recomendará, activando el tanpreciado boca a boca, entre sus familiares y conocidos.

Para mantener este contacto se recomienda enviar al cliente mensajes sencillos de agradecimiento por la compra, con la posibilidad de contactar con el servicio de atención al cliente en el caso que estén insatisfechos o tengan dudas; la facilitación de algún tipo de manual, guía o recomendación específica de uso; cupones de descuento para la próxima adquisición; newsletters; etcétera.

Muchos vendedores de e-commerce se preguntan por qué un cliente pasa tanto tiempo examinando un producto antes de agregarlo al carrito, para finalmente desistir de la compra y solo cerrar la pestaña; o por qué hay consumidores que necesitan varios pasos para llegar del punto A al punto B cuando sólo están separados por una acción.

Como no tienen respuestas certeras, se excusan en el hecho de que el consumidor de hoy interactúa con las marcas de diferentes maneras, por lo que es difícil que tenga un solo comportamiento. Pero, lo que ocurre en realidad es que no tienen una idea clara del recorrido que el cliente debe realizar al tomar contacto con la empresa.

Como el customer journey se nutre de las experiencias físicas que tienen los clientes, nos puede brindar informaciones tan específicas como las planteadas unas líneas más arriba.

Una de las mejores maneras de comprender el recorrido que realizan los usuarios durante su viaje es preguntándoles por estas cuestiones, y volcando el análisis de sus respuestas, sumadas a las propias ideas y consideraciones que tenemos como empresa, en un mapa que le otorgue un marco de coherencia y utilidad a ese camino.

Un customer journey map, o mapa de experiencia del cliente, es una representación visual integral del proceso de interacción con una marca o empresa, por el que transita un cliente en una situación determinada.

Es un instrumento que ayuda a comprender aún más cuál es el recorrido que realiza un consumidor potencial en su interacción con una marca, desde el momento en el que no tiene siquiera conciencia de la existencia de una necesidad que puede ser cubierta, hasta las etapas de conversión, fidelización, y recomendación.

Hoy, un customer journey no se puede representar en un mapa que demarque un recorrido lineal directo desde A hacia B, porque en la actualidad ese recorrido es cíclico, multicanal, caótico, y con cambios de direcciones constantes.

Por esta razón, en general se utilizan una gran variedad de formas para representarlo: desde notas adhesivas pegadas en la pared de una sala de juntas, hasta hojas de cálculo de Excel, pasando por infografías, y embudos de venta. No importa su forma, lo más importante es que el mapa tenga sentido para quienes lo usan.

Desglosar el recorrido del cliente fase por fase, alinear cada paso con un objetivo y reestructurar los puntos de contacto en consecuencia, son pasos esenciales para maximizar el éxito del proceso de compra. Veamos entonces, cuál es la mejor manera de mapear un customer journey correctamente paso a paso.

El primer paso consiste en entender la finalidad de mapear el customer journey. Antes de empezar a representar este viaje del cliente y sus puntos de contacto hay que establecer objetivos claros, al preguntarse, en primer lugar, por qué se está confeccionando un mapa.

Seguidamente, hay que preguntarse cuestiones tales como: ¿necesitamos mejorar la experiencia de usuario del sitio web?, ¿debemos entender qué contenidos necesita el consumidor para avanzar en su decisión de compra?, ¿hay necesidad de optimizar ciertas decisiones de compra?, ¿cuáles?, ¿para qué productos sería ideal mejorar la experiencia de compra?

El segundo paso consiste en definir al buyer persona. Ya hemos remarcado la importancia de conocer primero las características del buyer persona para diseñar el customer journey.

Se aconseja no basarse solamente en su representación ficticia, ya que ayuda mucho sumarle además datos recopilados a través de entrevistas a clientes reales que ya posea la marca, para delimitar detalladamente, motivaciones, necesidades y preferencias de compra.

Algunas buenas preguntas para hacer son: ¿Cómo se enteró de nuestra empresa? ¿Qué fue lo primero que le atrajo de nuestro sitio web? ¿Cuáles son los objetivos que desea alcanzar con nuestra empresa? En otras palabras, ¿qué problemas está intentando resolver?

¿Cuánto tiempo lleva o suele pasar en nuestro sitio web? ¿Ha realizado alguna vez una compra con nosotros? Si es así, ¿cuál fue su factor decisivo? ¿Alguna vez ha interactuado con nuestro sitio web con la intención de realizar una compra, pero decidió no hacerlo? Si es así, ¿qué le llevó a tomar esta decisión?

En una escala del 1 al 10, ¿qué tan fácil es para usted navegar por nuestro sitio web? ¿Alguna vez necesitó atención al cliente? Si es así, ¿qué tan útil fue, en una escala del 1 al 10?

El paso 3 consiste en enfocarse en los buyer persona que más representan al target o público objetivo. Una vez que se ha aprendido lo suficiente acerca de los diferentes buyer persona que interactúan con la marca o empresa, hay que concentrarse en solo uno o dos de ellos.

Esto es porque el mapa del customer journey rastrea la experiencia de un tipo de cliente que está tomando un camino muy específico, y si se agrupan a demasiadas personas en un mismo recorrido, el mapa no reflejará con precisión las experiencias más personalizadas de los clientes.

Si se está creando un mapa por primera vez, será mejor elegir el tipo de cliente más común y considerar la ruta que normalmente tomaría al relacionarse por primera vez con la marca. Más adelante se podrá incorporar a los buyer persona omitidos en este primer acercamiento. Siempre se puede retomar el camino y crear un nuevo mapa más específico.

El cuarto paso consiste en identificar, enumerar y representar gráficamente y de forma ordenada todos los puntos de contacto. Continuando con la investigación del cliente y su viaje, hay que proponerse poder enumerar todos los puntos de contacto que ellos están utilizando actualmente, sumando, si ese fuera el caso, los que deberían usar y no están aprovechando.

Este es un paso importante en la creación del mapa porque brinda información sobre las acciones que están realizando los clientes aquí y ahora. Si están usando menos puntos de contacto de lo esperado, ¿significa que están siendo rechazados rápidamente y abandonan la opción de compra antes de tiempo? Si están usando más touchpoints de lo esperado, ¿significa esto que tu sitio web es complicado y requiere varios pasos para llegar a un objetivo final?

Cualquiera que fuese el caso, comprender los puntos de contacto es una herramienta que puede ayudar a hacer que los clientes cumplan con el objetivo de forma más fácil.

Este análisis es factible de realizar en todas las formas en que un cliente puede encontrar a la marca en línea, ya sea a través de un sitio web o de e-commerce, redes sociales, chat, apps, anuncios pagados, correo de propaganda, sitios de reseñas de terceros o menciones, o fuera de línea, a través de una ubicación física de un local, showroom, u oficina de consulta; teléfono; SMS; recomendaciones boca a boca, entre otros.

Continuando con el paso cuatro, también es importante poder especificar todas las acciones que realizan los clientes a lo largo de su interacción con la marca.

Una buena ayuda para encarar esta tarea, un poco ardua, es buscar en Google palabras clave que se relacionen con la empresa, o hacer el seguimiento de los correos electrónicos que se hayan enviado. Luego de terminada este tipo de investigación, en general se termina con una larga lista de acciones recopiladas,

---

algo positivo ya que nos brinda la oportunidad de analizar, pensar y rever toda esta información.

Por ejemplo, es importante reconocer cuando los clientes deben realizar demasiadas acciones para lograr sus objetivos ya que, reducir la cantidad de pasos que deben dar, aunque parezca arriesgado, amortiza en tasas de conversión, de clientes potenciales a clientes reales, más altas.

Hay que tener en cuenta, además, que cada acción que realiza un cliente está motivada por una emoción, que cambia según la parte del recorrido, o fase de su viaje, en la que se encuentre.

El impulsor emocional de cada una de las acciones de un cliente suele ser causado por un punto crítico o un problema, también llamado paint point. Saber esto contribuye a que la marca pueda proporcionarle el contenido adecuado, en el momento apropiado, para facilitar su viaje emocional a través de ella.

Por ello, destacar los posibles obstáculos en el recorrido del cliente, como el costo de un producto o servicio, por ejemplo, puede colaborar a mitigarlos, llevándonos, quizás, a concluir que debemos sumar a nuestra web, una página de preguntas frecuentes que responda a los cuestionamientos más comunes realizados por los consumidores.

Para manejar tanta cantidad de material e información se aconseja armar una representación visual de todo el proceso, en el formato y de la manera que más le convenga a la marca o empresa.

El paso cinco consiste en testear el viaje del cliente. Siempre es recomendable vivir en primera persona un proceso para entender sus debilidades y

oportunidades de mejora, por lo que se aconseja realizar uno mismo el recorrido del cliente, a medida que se va recopilando la información.

Todo el ejercicio de mapear la experiencia del cliente sigue siendo hipotético hasta que lo pruebes tú mismo. Sigue el recorrido como si fueras uno de tus clientes a través de las redes sociales, la lectura de correos electrónicos y la búsqueda de tus propios productos o servicios en línea, por ejemplo.

Ponte en su lugar y trata de identificar qué tan fluido es el viaje, donde se presentan los problemas, donde falta información, etcétera. También es importante, en esta etapa final de investigación, seguir recopilando datos para saber qué puntos de contacto generan más problemas, quejas o frustraciones, ya que ellos serán los lugares en donde haya más pérdida de clientes.

El paso 6 consiste en optimizar el customer journey implementando los cambios necesarios. El hecho de que se haya diseñado el mapa no significa que el trabajo ha terminado. Falta la parte más importante del proceso: analizar los resultados para ver con claridad en qué punto no se satisfacen adecuadamente las necesidades del cliente.

Este análisis debe dejar en claro qué es lo que está bien y qué es lo que se necesita modificar en cada uno de los touchpoints. Quizás detecte que se requieren llamados a la acción distinta, o tal vez descripciones más largas acompañando las imágenes de cada producto.

No importa cuán grandes o pequeños sean los cambios, realizarlos será efectivo, ya que los mismos están directamente relacionados con lo que los clientes enumeraron como sus puntos críticos o necesidades sin resolver. En lugar de ejecutar cambios a ciegas con la esperanza de que mejoren las experiencias de los clientes, es mucho mejor ir sobre seguro e implementarlos basándose en las conclusiones que indiquen los diferentes análisis.

Un mapa es dinámico e implica un work in progress constante. Hay que revisarlo mensual o trimestralmente, para poder identificar esas brechas y oportunidades que permiten optimizar aún más la experiencia del cliente, con el correr del tiempo y los cambios de contexto. La pregunta que no debemos dejar nunca de realizarnos es: ¿cómo podemos ayudar mejor a los clientes a resolver sus problemas, satisfaciendo sus deseos y necesidades?

No es lo mismo mapear el customer journey del proceso de compra de una prenda de indumentaria en un sitio de e-commerce, el cual ocurre en un período de tiempo muy concreto, que el de la compra de una vivienda, que es mucho más largo y complejo.

Por esto, para terminar el presente módulo, vamos a describir brevemente los cuatro tipos o estilos básicos de mapas de customer journey que se pueden realizar, en base a los objetivos que se plantean en el primer paso de la construcción de los mismos.

Ellos son el mapa de estado actual, el mapa de un día en la vida, el mapa de estado futuro, y el mapa de plano de servicio.

Como su mismo nombre lo indica, el mapa de estado actual intenta mostrar qué hace y qué necesita un consumidor en un momento muy concreto de tiempo. Es ideal para representar procesos muy específicos como el registro en un sitio web, o la visita presencial a una oficina de una empresa.

Muestra la experiencia tal y como ocurre en el día presente, y es el más utilizado. Visualiza las acciones, pensamientos y emociones que los clientes experimentan hoy mientras interactúan con una empresa, y sirve sobremanera para mejorar continuamente la experiencia cotidiana del cliente.

El mapa denominado un día en la vida es parecido al de estado actual, en el sentido de que también se focaliza en un momento presente, pero se diferencia porque tiene una visión más amplia.

Expone todo lo que ocurre en el día a día de la vida del consumidor, sin discriminar si lo que muestra está relacionado con la empresa o no. Es muy empleado para diseñar productos pensados específicamente para cubrir necesidades cotidianas, puntuales, y no resueltas de las personas, o para delinear las principales características y funciones de un gadget o una app móvil que el consumidor usará a lo largo de todo el día.

Este tipo de mapa brinda una perspectiva más amplia sobre la vida de los clientes, y evidencia cuáles son los pain points más comunes que ocurren en la vida real. En general, se utilizan para descubrir y abordar las necesidades insatisfechas de los clientes antes de que ellos mismos sepan que las padecen.

A diferencia de los dos anteriores, que muestran la realidad actual del consumidor, el mapa de estado futuro describe situaciones futuras o ideales. Por esto, puede ofrecer más ideas innovadoras al no tener en cuenta las limitaciones del contexto actual, además de responder preguntas a largo plazo.

Dichas preguntas se relacionan a cómo funcionará determinado producto, o servicio, cuando se desarrolle una nueva tecnología, que posibilite su lanzamiento en el mercado.

Estos mapas de experiencia del cliente a futuro visualizan lo que podemos creer que serán las acciones, pensamientos y emociones que experimentarán los clientes, en interacciones muy posteriores a las actuales, con nuestra marca o empresa. Son ideales para ilustrar visiones y objetivos a largo plazo.

Los mapas de plano del servicio, también llamados service blueprints, exponen todos los procesos, interacciones y tecnologías, ya sean percibidos o no por el consumidor, implicados en la creación de una experiencia de compra.

Comienzan como una versión simplificada de cualquiera de los tres estilos de mapas que mencionamos anteriormente, a la cual se le van agregando todos los factores responsables que se deben conjugar para brindarle al cliente esa experiencia en particular, incluyendo al personal, las políticas corporativas, las tecnologías y los procesos.

Se utilizan para identificar las causas de insatisfacción fundamentales en los viajes actuales de los clientes, y para establecer los pasos necesarios a implementar en los que podrán ser sus viajes futuros.