

Material Imprimible

Curso *Customer service*

Módulo 3 - Implementando estrategias

Contenidos:

- Herramientas para el diagnóstico y transformación de la CX.
- Mapa de empatía.
- Modelos explicativos de la satisfacción del consumidor.
- Métricas de experiencia de clientes.
- Customer Satisfaction Score, Net Promoter Score y Customer Effort Score.

Herramientas para el diagnóstico y transformación de la CX

Hoy las estrategias de customer experience han cobrado una importante relevancia ante el auge de las transacciones digitales y la necesidad de convertir al servicio, sumado al producto, en un factor diferenciador que aumente la competitividad de una marca.

También ya es una realidad que la mayoría de los compradores están dispuestos a pagar más por una buena experiencia de cliente.

Entonces, ¿cómo podemos garantizar, desde nuestra marca o empresa, que esto se mantenga en el tiempo? Lo garantizaremos aprendiendo a utilizar las

herramientas correctas para poder diagnosticar y cambiar para mejorar la experiencia de compra integral de nuestros consumidores.

La transformación de la experiencia, también llamada transformación de la experiencia del cliente de siglas CX, se puede definir como la optimización máxima de todas las interacciones que los clientes desarrollen con una marca o empresa.

Esta transformación suele reportar múltiples beneficios, entre los que se destacan, en principio, el aumento del rendimiento. En este sentido, una transformación de experiencia bien planeada y diseñada puede impulsar una cultura de servicio positiva, que no sólo agrade a los clientes sino que, además, impulse el rendimiento de toda la compañía.

Otro beneficio es una mayor adaptabilidad, que implica que la transformación de la CX de una empresa puede ayudar a la organización a adaptarse mejor a un panorama altamente competitivo y en constante cambio, como el actual; a las demandas del mercado; y fundamentalmente, a los deseos, necesidades, y preferencias de los consumidores.

La suba de la retención es otro beneficio. Cuando se transforma con éxito la experiencia del cliente se obtienen usuarios más satisfechos, que fidelizan con mayor facilidad, provocando un aumento en la retención, que a su vez deriva en mayores ingresos y rentabilidades.

Para diagnosticar el estado previo de la experiencia de cliente y, si es necesario, transformarla, se puede recurrir a la utilización de herramientas de customer experience, que consisten en sistemas de software y aplicaciones desarrolladas para ayudar a dominar los elementos clave que forman parte del recorrido del cliente con relación a una marca o empresa.

Estas herramientas permiten conocer, evaluar y automatizar el flujo de trabajo en el interior de una organización comercial, cualquiera sea su tamaño, para poder atender a las solicitudes y comentarios de los clientes, recopilando, organizando, y dando sentido a todos los datos que ellos aportan.

Algunas de las tareas claves que realizan las herramientas de gestión de la experiencia del cliente son la gestión de proyectos y tareas; el seguimiento de los visitantes en sitios web; la gestión de consultas, quejas, sugerencias, felicitaciones, invitaciones, entre otras; la captación y escucha de la voz del cliente; y el seguimiento de métricas claves e indicadores de rendimiento.

A continuación presentaremos algunas herramientas para mejorar la experiencia de cliente que se pueden comenzar a implementar en una marca o empresa, independientemente de su tamaño.

Unas son las herramientas llamadas de social listening. Estas ayudan a supervisar cómo los clientes mencionan a la marca o empresa; qué dicen de ella; cuántas veces, y en qué contexto la nombran; si hablan de figuras públicas que se relacionen con ella, como embajadores de marca o macro influencers; y si comentan lo que piensan tanto de su imagen, como de sus productos y servicios asociados.

Entre las herramientas de escucha social más comunes se encuentran las proporcionadas por plataformas como Hubspot, Hootsuite y Sprout Social que, además de escuchar a los clientes, ayudan a monitorear palabras claves o keywords de la competencia, y términos comunes de búsqueda que se pueden aprovechar para mejorar el posicionamiento.

De esta forma, es posible seguir las conversaciones en redes sociales en torno a temas relacionados con el sector y el nivel de mercado al que pertenezca la compañía; prestar atención a las tendencias; abordar los problemas antes de

que se conviertan en grandes retos, y recompensar a los clientes fieles y ruidosos, en el buen sentido de la palabra.

Otra herramienta útil es una aplicación móvil o app. Sumar una aplicación gratuita es ideal, ya que la misma llega a los consumidores en tiempo real, y aumenta la interacción con la marca.

Hay que tener muy en cuenta que 4 de cada 5 consumidores utilizan smartphones para comprar, y que el 50 % de los usuarios de dispositivos móviles prefieren utilizar una aplicación de atención al cliente para resolver un problema, antes que comunicarse a través de un llamado.

Atender al consumidor a través de una aplicación móvil optimizada puede proporcionar tanto una experiencia de compra, como de resolución de un inconveniente, rápida y sencilla. Otra de las ventajas de las app es que mantienen a la empresa o marca, prácticamente en el bolsillo del cliente.

Los softwares de gestión de customer experience son otras herramientas útiles. También proporcionados por diferentes plataformas, ayudan a recopilar información para identificar oportunidades y brindar experiencias excepcionales a los clientes a través de múltiples canales, tanto presenciales como digitales, todo ello en tiempo real.

A diferencia de otras herramientas, este tipo de sistemas incluyen diversas funcionalidades diseñadas específicamente para mejorar el customer experience.

Estas funcionalidades son el mapeo del customer journey al detalle; una aplicación de encuestas de satisfacción y de diversos tipos en los distintos puntos de contacto a través de diversas plataformas; flujos de trabajo

automatizados para optimizar el funcionamiento de la empresa; un sistema de retroalimentación entre los clientes y los empleados.

Un análisis de los sentimientos de los clientes; una medición del Net Promoter Score de siglas NPS, una dashboard o panel de resultados de medición en tiempo real, e informes periódicos.

Otra herramienta es el Customer Relationship Manager de siglas CRM. Esta solución de software centraliza y hace accesible a todos los empleados el seguimiento de las relaciones personalizadas con los clientes.

Su tecnología permite organizar, automatizar y sincronizar los procesos empresariales, principalmente las actividades de ventas, pero también las de marketing, servicio al cliente y soporte técnico. Un sistema CRM puede ser cualquier tipo de sistema de seguimiento, desde una hoja de cálculo de Excel o Google, a la que todo el equipo puede acceder y actualizar; hasta una plataforma paga.

Por otra parte, las comunidades virtuales son una buena herramienta para mejorar la experiencia de cliente de una forma innovadora, porque permiten que los consumidores se relacionen entre sí para generar opiniones directas sobre los productos o servicios, y para compartir su pasión por la marca o empresa.

Mantener una comunidad en línea es una gran oportunidad para llevar un monitoreo constante de los comentarios de los clientes y mejorar la experiencia de la marca. Se puede crear una comunidad online utilizando las redes sociales, o a través de una plataforma que gestione la página de la marca o empresa, y sume encuestas, foros de discusión y dinámicas con recompensas.

Mapa de empatía

Un mapa de empatía también es una herramienta clave en el mejoramiento de la experiencia de cliente. Un mapa de empatía nos ayuda a entender mejor al consumidor porque nos brinda un conocimiento más profundo del mismo, su entorno, y su visión única del mundo y de sus propias necesidades.

Para utilizarlo correctamente debemos, en primer lugar, identificar y seleccionar aquellos segmentos de clientes o buyers persona sobre los que se quiere profundizar la información.

En segundo lugar, hay que humanizar lo más posible esos perfiles, dándoles un nombre y atribuyéndoles una serie de características socio y psico demográficas comunes. Conformado de esta manera, el mapa permitirá obtener un conocimiento sólido del cliente, su entorno, sus preocupaciones y comportamientos, sus expectativas, sus necesidades y decisiones de compra.

Todos estos elementos nos llevan a comprender mejor, entre otras cuestiones, qué propuesta de valor espera encontrar al acercarse a determinada marca; qué factores son críticos en el proceso de venta; cuál es el precio que está dispuesto a pagar por sus productos y servicios; cuáles son los canales por los que espera que la marca se contacte con él y qué relación proveedor/cliente espera que se establezca.

Como ya vimos en un módulo anterior, conocer al cliente es algo fundamental para una marca o empresa, sea cual sea el tamaño de la misma, sea cual sea su presupuesto.

Esta falta de conocimiento muchas veces es uno de los principales motivos por los que puede fallar una nueva idea o negocio, ya que, al no estar bien definido el público objetivo, es imposible saber a quién nos dirigimos, cómo, y a través de qué canales lo hacemos.

En el contexto de la experiencia de cliente, el mapa de empatía ayuda, no solo a obtener más información del público objetivo, sino también a crear o mejorar su experiencia en base a sus necesidades, a sus gustos, a sus expectativas, y a lo que le duele, en referencia a los pain point o puntos de dolor que aparecen durante el customer journey.

Si bien un mapa de empatía parte de un sencillo análisis, su información es muy potente y contribuye a que se tomen las mejores decisiones respecto a las acciones que se dirigen hacia los clientes.

A continuación enumeraremos, paso a paso, las características que hay que relevar para ir armando un mapa de empatía, comenzando por definir esta última palabra, para entender desde qué lugar hay que realizar esta investigación.

La empatía es la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de otra persona, e intentar experimentar de forma objetiva y racional lo que está sintiendo, tanto en las buenas como en las malas. Es, en definitiva, poder calzarse, al menos por un rato, los zapatos del otro.

Esa capacidad de ponerse en el lugar del otro, aprendiendo a escucharlo activamente, y tratando de entender sus problemas y emociones, facilita la comprensión de acciones, comportamientos y hasta de ciertas decisiones. Teniendo como guía esta habilidad blanda tan poco practicada en nuestros días, podemos comenzar a armar nuestro mapa. Veamos cómo.

El paso 1 se vincula a una serie de cuestionamientos en torno a qué piensa y qué siente el cliente, qué le preocupa, qué le importa de verdad, y qué lo emociona o conmueve.

En este primer paso, tanto los pensamientos como los sentimientos del segmento seleccionado, deben verse desde su propio punto de vista, es decir, empáticamente, e intentando vislumbrar intereses, preocupaciones, inquietudes y aspiraciones; y apuntando a analizar en profundidad valores y necesidades precisas que representan a esas personas. Cuanto más se personalice la información, incluso con nombre y apellido, más útil resultará la misma.

En el paso 2 nos preguntamos qué oye, quién lo influye, qué tipo de mensajes de su entorno escucha, dándoles importancia, y si esos mensajes, lo alientan o lo desalientan.

En este punto se analiza cómo el contexto de familia, amigos, compañeros de trabajo, jefes, o medios de comunicación, también influyen en el consumidor, definiendo miedos, prejuicios, satisfacciones, complejos, sesgos cognitivos, aspiraciones, entre otros.

Aquí importan tanto las opiniones de entornos sociales y laborales, como los medios de comunicación que consume, los impactos publicitarios recibe, y qué personajes públicos lo influyen.

En el paso 3 nos preguntamos qué ve, cuál es la realidad que ve, quién y qué lo rodea, qué problemas lo circundan y cómo es su cotidianidad.

En este apartado nos referimos a la realidad que transita día a día, y en la cual se desenvuelve, sorteando sus amenazas, y tratando de aprovechar sus oportunidades.

Finalmente, en el paso 4 nos preguntamos sobre el cliente qué dice y hace, cómo se comporta, cómo es su actitud, con quién habla y de qué, si se ajustan sus actos a sus pensamientos, y si es coherente su comportamiento.

En este punto resultará muy útil prestar atención a su discurso, para saber de qué habla y cómo lo verbaliza. Y sumando detalles de cómo se comporta, si existe alguna contradicción entre lo que dice y cómo actúa. Sus acciones en público y en privado, su aspecto vestimentario y ornamental, sus actitudes hacia los demás, y hasta sus reticencias, también deberán ser estudiadas.

Para terminar el mapa hay que sumar los esfuerzos que las personas seleccionadas realizan y los resultados que desean obtener en base a ellos. Revisar los esfuerzos nos harán entender a qué riesgos es capaz de enfrentarse nuestro cliente, qué posibles obstáculos o barreras le pueden surgir en el camino, y cuáles son sus miedos y frustraciones, en relación a los mismos.

En este sentido nos preguntaremos qué lo hace sufrir, qué le supone un reto, cuáles son sus barreras, qué obstáculos siente que tiene que superar, qué lo frustra, cuáles son sus miedos, si son objetivos o subjetivos o si son adaptativos, o bien lo detienen.

Aquí aparece la mayoría de los pain points, los que nos dan una idea de las carencias y necesidades que podremos cubrir con nuestros productos o servicios, y de las dificultades que encontraremos a la hora de relacionarnos con el consumidor.

Conocer los esfuerzos nos aporta muchas posibilidades de llegar al cliente de una forma mucho más emocional, para entenderlo y ayudarlo a superar sus miedos y frustraciones.

Cuando hablamos de resultados nos referimos a aquellas necesidades o deseos reales que el consumidor quiere satisfacer, y cómo cree que puede lograrlo. También nos referimos a sus motivaciones, a lo que considera como tener éxito, y a los objetivos que tiene en mente, que pueden ser más, o menos, exigentes.

Para definir los resultados es bueno preguntarse, y preguntarle qué cree que es el éxito, qué acciones debe realizar para alcanzarlo, si cree que puede conseguirlo, cómo mide su grado de éxito, qué quiere conseguir, si tiene claros sus objetivos y si se enfoca en ellos; si son realistas y, finalmente, si es muy exigente consigo mismo.

La satisfacción representa el grado de cumplimiento de las expectativas del cliente tras adquirir un servicio o un producto. Ese grado de cumplimiento se calcula como la diferencia entre el valor percibido por el consumidor, y las expectativas que él mismo tenía, antes de realizar la compra.

Recordemos que el valor percibido es totalmente subjetivo y depende de la interpretación de cada cliente. Por ello, es importante que la empresa, dentro de sus sistemas de gestión, sea capaz de proyectar y poner en valor sus servicios y productos, a través del manejo de su imagen de marca y de la comunicación de la misma.

Por otro lado, las expectativas, aún más personales, tienen que ver con las anteriores experiencias de compra del consumidor, con los comentarios u opiniones que haya oído de otros usuarios, y con sus propias necesidades, deseos y motivaciones.

Si durante su proceso de decisión de compra, lo que el cliente percibe de nosotros es menor que las expectativas que se ha generado, su grado de satisfacción será negativo. Como mínimo, el usuario debe poder percibir aquello que esperaba.

Hay que tener en cuenta, entonces, que para que el nivel de satisfacción sea alto, la percepción debe ser capaz de superar mayormente a las expectativas.

Las marcas o empresas que aún no miden el grado de satisfacción del cliente están perdiendo grandes oportunidades de mejorar su customer experience, ya que no pueden saber qué es lo que genera que algunos clientes no vuelvan o que no las recomienden.

Invertir en conocer la satisfacción de nuestros clientes es un buen negocio a largo plazo, ya que buscar y atraer nuevos clientes potenciales es de 5 a 25 veces más caro que fidelizar a los clientes actuales que ya han generado una relación con la compañía.

Si no sabemos quién se siente mal por nuestro servicio o producto y por qué, entonces no tendremos motivos para mejorar. Medir, analizar y sacar conclusiones nos ayuda a transformar los errores y las fallas en oportunidades de mejora.

Preguntarle al cliente nos sirve para salir de la burbuja en la que podríamos estar estancados, corriéndonos de ese lugar que permite que la competencia esté sacando ventaja. Hoy la rotación de clientes es el gran enemigo de las marcas o empresas, mientras que, la retención se ha transformado en el factor más importante para el crecimiento.

La medición es el primer paso que conduce al control y, eventualmente, a la mejora. Si no podemos medir algo, no podemos entenderlo, por lo que tampoco podemos controlarlo, ni mejorarlo.

La peor sensación para un negocio es ver cómo sus clientes desaparecen y no saber la razón. Puede haber muchos factores que contribuyan a esto, pero uno de los más importantes seguramente tenga que ver con el hecho de no querer o no saber escuchar al cliente, aun sabiendo que el consumidor actual busca activamente conectarse con aquellas empresas o emprendedores que no solo

oyen a sus consumidores, sino que también cumplen con sus promesas de marca.

Por todo esto, es muy importante utilizar, y medir, las Key Performance Indicator, cuyas siglas en inglés son kpis; o, en otras palabras, las métricas claves de satisfacción, para que nos permitan definir nuevos objetivos y adaptar nuestro rumbo a las verdaderas demandas y necesidades del público objetivo.

Entre las métricas más utilizadas se encuentran el índice de recomendación NPS y el grado de satisfacción del cliente o Customer Satisfaction Score, que analizaremos más adelante en el presente curso.

Un excelente recurso para conocer a los consumidores y medir si su experiencia de compra fue positiva o negativa, es la inclusión en las acciones de post venta de encuestas de satisfacción, ya que brindan información precisa.

Además de focalizar sus preguntas hacia la experiencia de compra o a la capacidad que tienen los productos o servicios ofrecidos, para solucionar las necesidades o problemas de los consumidores, se debe ofrecer algo a cambio como un ebook o un vale de descuento, para tentar al cliente a contestarlas de una manera respetuosa y sincera.

También se aconseja evaluar la tasa de abandono de clientes, es decir, el porcentaje de personas que dejan de utilizar nuestros productos o servicios, en un período de tiempo determinado. Perder clientes es normal; le pasa incluso a las grandes empresas.

Lo importante es que esa cantidad no sea significativa, puesto que una tasa de abandono alta significa que los clientes evidentemente no están satisfechos con lo que les ofrece la marca o empresa.

De esto, entonces, se desprende la necesidad urgente de comprender sus razones, para así implementar mejoras que logran retener a los que aún siguen siendo fieles, y quizás, poder recuperar a los que se fueron.

Se estima que el 96% de los clientes insatisfechos no se quejan, pero esto no debería precisamente ser motivo de alegría o buen indicio, considerando que también se sabe que el 91% simplemente se va y nunca vuelve.

Ahora bien, por cada cliente que se queja, se calcula que 26 permanecen silenciosos con la marca o empresa, pero comentan su insatisfacción con un promedio de 16 personas de su entorno.

En resumidas cuentas, parece que es raro que un cliente se presente y nos indique aquello que podríamos hacer mejor. Por esto es importante descubrir las insatisfacciones, tenerlas en cuenta, y accionar para solucionarlas.

Que al cliente se le pueda solucionar su problema gracias a un producto o un servicio que cumpla con sus expectativas es lo mínimo que podemos hacer para conseguir la sensación de plenitud que se espera. Podemos concluir entonces que tener un buen producto, un precio adecuado, y una buena atención al cliente, son requisitos básicos para conseguir una experiencia positiva.

Pero, ¿cuántas veces nos ocurre como consumidores que, a pesar de estar satisfechos con nuestra compra, no volvemos a comprar? Hoy sabemos que a la ecuación descrita unas líneas más arriba le falta un factor que también es imprescindible, que es la conexión emocional de la que tanto habla el marketing relacional.

En la actualidad, para que haya fidelización debe haber un alto grado de satisfacción, pero también debe darse una importante vinculación emocional con la marca. Solo cuando la percepción del cliente a lo largo de todo el

customer journey es alta, se lo puede considerar dispuesto a repetir su experiencia de compra.

Modelos explicativos de la satisfacción del cliente

Existen diferentes modelos de satisfacción del cliente, que consideran varios elementos y factores que se conjugan para explicar cómo se genera en los consumidores una percepción positiva o negativa. Veamos algunos de ellos.

Uno es el modelo de confirmación de expectativas. Este modelo es tradicional y limitado, porque conceptualiza la satisfacción como el resultado de la comparación que realiza la persona entre sus experiencias y la realidad que percibe. Para este modelo si un cliente tiene una expectativa, y el producto o servicio la cumple, directamente es considerado como satisfecho.

Otro es el modelo de desconfirmación de expectativa, que se utiliza para subsanar la limitación del modelo de confirmación, ya que va más allá agregando elementos de asimilación que se generan a partir de la evaluación del producto o servicio adquirido por parte del cliente según sus propios parámetros.

Por otro lado, el modelo European Customer Satisfaction Index, de siglas ECSI, muestra una serie de componentes que interactúan constantemente entre sí, determinando posibles causas de satisfacción de los clientes.

En un esquema tradicional se consideran siete de ellos. Uno es la imagen, que sería la percepción que se tiene de la empresa, gracias a la imagen de marca proyectada por la misma a través de sus estrategias de branding.

Otro componente es la expectativa, y refiere a lo que espera recibir el cliente.

Otro es la calidad del servicio, en relación a la atención y demás atributos intangibles que se le brinda al cliente a lo largo de todos los puntos de contacto de su customer journey.

También son componentes la calidad del producto, que refiere a atributos tangibles relacionados con el producto; el valor percibido, que refiere valor agregado que percibe el cliente; la satisfacción, que se relaciona a la experiencia generada; y, finalmente, la fidelización, correspondiente al lazo emocional del cliente con la marca a largo plazo.

Otro modelo es el llamado modelo de Kano, y este se enfoca en la gestión de la calidad de los productos, pero se relaciona con la satisfacción del cliente, porque clasifica los distintos atributos que estos poseen para relacionarlos con el grado de satisfacción que brindan al cliente.

Este modelo tiene como objetivo que el vendedor o el fabricante pueda identificar claramente cuáles son los atributos valorados por los consumidores, para ofrecer un producto acorde a dicha valoración, al determinar tres elementos claves para la estrategia de venta.

Los cuestionamientos estratégicos son cuáles son las falencias de un producto, es decir, los atributos que deberían estar presentes pero no lo están, o lo están en menor grado; si es conveniente o no invertir en agregar un determinado atributo y si el cliente estará dispuesto a pagar por este atributo adicional; y, finalmente, cuáles de esos atributos pueden llevarnos a diferenciarnos y a superar a nuestros competidores.

El modelo de Kano clasifica los mencionados atributos en cinco grandes categorías, de acuerdo a cómo afectan la satisfacción del cliente. Una es la calidad básica o esperada, que engloba a los atributos mínimos con los que debe contar un producto o servicio.

En otras palabras, es lo mínimo que el cliente espera encontrar para no sentirse profundamente insatisfecho, por lo que no aumentan su satisfacción inicial. Por ejemplo, que en un hotel haya sábanas y toallas limpias es un requisito mínimo exigible.

Otra categoría es la calidad deseada o de performance, y tiene que ver con los atributos de rendimiento, que son buscados por el propio cliente, y que pueden marcar la diferencia con los competidores.

En nuestro hipotético hotel, su ubicación, su accesibilidad, su diseño interior, y la variedad de sus servicios, serán atributos que el cliente valorará, agradecerá, y utilizará para comparar y seleccionarlo cómo una oferta válida por sobre las demás. Estos atributos deseados influyen significativamente en el aumento de la satisfacción del cliente.

La tercera categoría refiere a la calidad motivadora o emocionante, y se refiere a los atributos que sorprenden al cliente ya que los toma muy en cuenta, porque no esperaba encontrarlos. Son esos detalles con los que la empresa es capaz de sobrepasar las expectativas del cliente, produciendo una gran satisfacción.

Vale aclarar que como la persona no esperaba encontrarse con ellos, su ausencia no le generará insatisfacción. Una botella de champagne de bienvenida, un voucher para disfrutar de un masaje gratis, suman calidad motivadora a nuestro ejemplo.

La cuarta categoría es la calidad indiferente, y se relaciona con esos atributos que no influyen para nada en la satisfacción del cliente, porque no son específicamente relevantes. Nuestro cliente, por ejemplo, no se preocupará por la marca del jabón tocador que encuentre en el baño de su habitación.

La quinta categoría, finalmente, es la calidad de rechazo. Aquí se encuentran incluidas esas características que el cliente percibe como negativas, de tal manera que hasta le producen rechazo. Por ejemplo, una hipotética ropa de cama cuya textura es altamente sintética, lo hace transpirar, y le resulta muy molesta al roce con su piel.

La medición de la satisfacción del cliente se ha convertido en una función clave en la mayoría de las compañías que deciden medir la experiencia de cliente.

Existen dos métodos muy sencillos que pueden ayudarnos a comprender si los clientes están insatisfechos o no con el producto o servicio que han adquirido: las encuestas de satisfacción, que solicitan el feedback directo del cliente; y el análisis de los datos que la propia empresa posee sobre los consumidores.

Ningún método es mejor que otro, ni siquiera son excluyentes. De hecho, lo más recomendable es que se utilicen de manera complementaria. Por ejemplo, si las encuestas de satisfacción concluyen que los clientes están muy satisfechos, deben corroborarse con los datos de compra o comportamiento.

Si algunas veces los resultados de cada método no coinciden, hay que tener en cuenta que la encuesta de satisfacción es una instantánea del momento en que se está realizando, mientras que los datos que posee la marca o empresa pueden haber sido recabados en lapsos temporales que ya no deben ser tomados en cuenta por diferentes razones.

Otro factor que no hay que dejar de lado, cuando se detecta que las encuestas no están reflejando el rendimiento de las ventas de la empresa, es el mal diseño de los cuestionarios.

La realidad es que, si a pesar de tener buenos resultados de venta, la percepción positiva de los clientes comienza a bajar, hay que ponerse a trabajar en cambiar esa tendencia negativa.

Otro método alternativo de medición es la contratación de un cliente misterioso o mystery shopper, esa persona anónima que se encarga de desarrollar su propio customer journey para comprobar la calidad y el buen funcionamiento de los servicios comerciales de la empresa que lo ha contratado, o de la competencia de la misma.

El mystery shopper puede ser contratado de forma directa por la misma compañía, o a través de una empresa de investigación de mercado. La definición exacta de la información que se debe recoger depende de cada estudio, pero siempre tiene que ser tenida en cuenta como un modo de analizar el cumplimiento de los procesos y estrategias de la empresa, ya que, con la retroalimentación recibida, la empresa puede redefinir sus estrategias de gestión, ventas, comunicación, y control de calidad del servicio, entre otras cuestiones.

Los compradores misteriosos en general recopilan datos tales como, la atención recibida por parte de los empleados en los diferentes canales de comunicación utilizados; el número de personas disponibles en el local físico para atender al cliente; la limpieza, el orden, la iluminación, la accesibilidad, y demás cuestiones relacionadas con el entorno; aspectos relacionados con el saludo, la atención general, y la despedida...

Si el vendedor pone en valor los beneficios de los productos y servicios; si el empleado realiza las preguntas necesarias para indagar en las necesidades de los clientes; el cumplimiento reglamentario del uniforme; la velocidad en la prestación del servicio; y, finalmente, el tiempo invertido en la realización del pago.

Métricas de experiencia de clientes

Las principales métricas de medición, también denominadas Key Performance Indicator o indicadores de satisfacción del cliente, son el Customer Satisfaction Score, el Net Promoter Score, y el CES.

Las tres se deben utilizar para medir la satisfacción del cliente en los diferentes puntos de contacto o touch points, y a lo largo de todo el customer journey del consumidor. Que la persona esté muy satisfecha durante gran parte del proceso de compra no garantiza, por ejemplo, que su valoración en relación a la entrega del producto sean iguales, quizás son mucho peores. En las siguientes diapositivas analizaremos las principales características de cada una, comenzando por la primera.

Customer Satisfaction Score, Net Promoter Score y Customer Effort Score.

El índice de satisfacción de un cliente, Customer Satisfaction Score de siglas CSAT, es una métrica básica utilizada para conocer el grado de satisfacción de los consumidores con los productos o servicios de una empresa.

Se mide a través de una encuesta de satisfacción que se realiza al finalizar la interacción del cliente con la empresa. Funciona por medio de preguntas directas y simples, que pueden variar en forma, pero que tienen una misma esencia. Veamos un ejemplo de encuesta.

Del 1 al 5, siendo el 1 «nada satisfecho» y el 5 «totalmente satisfecho», especificar:
¿Cuál es su grado de satisfacción con el tiempo de entrega de nuestro producto/servicios? ¿Qué tan satisfecho está con el servicio que acaba de recibir?

¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a nuestros productos? ¿Y con nuestra marca en general?

A estas preguntas generales, y en función de la respuesta, se les puede sumar una segunda pregunta condicionada, indagando sobre los aspectos que mejoraría, o que más le han gustado.

Los resultados que se obtienen de todas las encuestas se promedian para conocer el porcentaje Customer Satisfaction Score o puntuación de la satisfacción del cliente. Las respuestas que se deberán usar para el cálculo son las valoradas como 4, satisfecho y 5, muy satisfecho, ya que los dos valores más altos son los predictores más precisos.

Si se considera como un cliente satisfecho a alguien cuya puntuación es 3, no se está yendo más allá de lo mediocre. Otro dato que necesitaremos conocer es el número total de respuestas recibidas, para poder armar la fórmula correspondiente, que veremos a continuación.

La fórmula consiste en el número de clientes satisfechos, que den puntuaciones 4 y 5, sobre el número de respuestas obtenidas por cien. Esto dará como resultado el porcentaje de clientes satisfechos. Por ejemplo, si se han recibido 130 respuestas, de las cuales 74 fueron calificaciones 4 y 5, el porcentaje Customer Satisfaction Score de la empresa será igual al 56 por ciento, equivalente a la operación 74 sobre 130 por 100.

Medir la satisfacción del cliente por medio del Customer Satisfaction Score ofrece muchas ventajas, como que sea sencillo para los clientes que se sienten valorados, puesto que sus datos son fáciles de recabar y de procesar.

Sin embargo tiene sus contras, ya que no es una métrica perfecta. Es un indicador necesario, pero incompleto a la hora de medir realmente la experiencia del cliente en toda su dimensión. Esto significa, por un lado, que es susceptible al sesgo, ya que al basarse en una evaluación que se responde con una medida de positividad o negatividad, los resultados pueden ser muy vulnerables a la influencia del estado de ánimo de los clientes en el momento de responder.

Por otro lado, es limitado, ya que al basarse en preguntas muy genéricas, no captura los matices de las experiencias de los clientes, siendo muy acotado en profundidad y detalle.

Mientras que el Customer Satisfaction Score se encarga de medir la satisfacción del cliente con un producto o servicio, el Net Promoter Score de siglas NPS, se enfoca en medir la lealtad del cliente hacia la empresa, preguntando en qué grado el consumidor estaría dispuesto a recomendarnos a otra persona.

Su objetivo es gestionar la satisfacción de los clientes y medir la fidelización, a través de preguntas que todos hemos respondido alguna vez, como “¿Cuál es la probabilidad de que recomiendes este producto y/o servicio a un familiar o amigo?”, “¿Estarías dispuesto a recomendar esta marca?” o “¿A cuántas personas, nos recomendarías?”

El Net Promoter Score es la métrica más usada porque permite conocer la salud de nuestra cartera de clientes, y su nivel de compromiso con la marca. Está demostrado que es uno de los indicadores que mejor mide el comportamiento de los compradores, por lo que, si es bien utilizado, puede aportar información muy valiosa y clave para crecer.

Hay que recordar que un 83% de los clientes asegura confiar en las recomendaciones de amigos y familiares, porque piensan que son fiables. Al

utilizar Net Promoter Score se puede llegar a conocer cómo viven los clientes la relación con la marca, algo que es de gran ayuda para optimizar la customer experience.

Además, con esta herramienta es posible medir la efectividad de los programas de lealtad o fidelización que haya implementado la compañía, para estimular la compra de sus clientes regulares.

El índice Net Promoter Score funciona tras la aplicación de una encuesta que contiene un enunciado con dos elementos claves, uno cuantitativo y otro cualitativo. El primero hace referencia a las opciones de respuesta, que se miden en una escala del 0 al 10, mientras que el segundo hace referencia a la pregunta en sí.

Un ejemplo de pregunta sería “en una escala de 0 a 10, ¿qué tan dispuesto estaría a recomendar este producto/servicio a un familiar o amigo?”

Cuando aplicaron por primera vez esta herramienta, sus creadores analizaron los comportamientos de recomendación, y de compra, de los participantes y notaron que existen tres categorías de clientes; los promotores, los detractores y los pasivos.

Aquellos promotores son los que responden con 9 o 10, expresando un elevado nivel de recomendación. Son los clientes satisfechos con la empresa y, además, fieles.

Los detractores, en cambio, son los que están en el otro extremo, ya que responden desde el 0 al 6. Estos consumidores están insatisfechos, por lo que pueden realizar recomendaciones negativas.

Los pasivos, por otro lado, son los que se encuentran en un nivel intermedio, y responden con una calificación entre 7 y 8. Están satisfechos, pero no necesariamente son fieles, lo que los hace susceptibles a abandonar a la marca para irse con la competencia.

Ahora veamos cómo calcular el porcentaje de Net Promoter Score. Una vez recabados los datos de la encuesta hay que convertir en porcentajes los datos proporcionados por los promotores y los detractores. Los pasivos no se incluyen porque no recomiendan, ni positiva, ni negativamente.

Por ejemplo: si la encuesta se aplicó a 345 clientes, de los cuales 212 resultaron ser promotores y 40 detractores, primero hay que convertir ese número en porcentajes.

Para calcular el porcentaje de promotores, haríamos $212 \text{ sobre } 345 \times 100$, que da como resultado 60 por ciento. Para calcular el de detractores, haríamos $40 \text{ sobre } 345 \times 100$ que es igual al 10%.

Ahora bien, una vez obtenidos los porcentajes parciales, se deberán restar para obtener el porcentaje Net Promoter Score total. El Net Promoter Score es igual al porcentaje de clientes promotores menos el porcentaje de clientes detractores.

En nuestro ejemplo entonces, el Net Promoter Score es igual al 50%, puesto que restamos el 10% de detractores al 60% de promotores. Un resultado superior a cero es bueno porque significa que existen más clientes promotores que detractores. En la práctica, sin embargo, se considera un buen resultado un porcentaje que supere el 50 %, ya que, idealmente, los detractores no deberían superar el 5%.

El indicador de esfuerzo del cliente o Customer Effort Score de siglas CES es un tipo de métrica que mide el nivel de facilidad de la experiencia del consumidor, buscando generar lealtad a través de la reducción del mencionado esfuerzo.

Tiene como objetivo medir el esfuerzo que ha tenido que realizar el usuario durante su proceso de decisión de compra, bajo la certeza de que cuanto menor sea ese nivel de esfuerzo, más satisfecho estará, y más probable será que se convierta en un cliente fiel.

Los investigadores también afirman que cuanto más esfuerzo tiene que realizar un cliente, más se inclina hacia la deslealtad. Al ser fácil de implementar y de evaluar, esta herramienta es un aliado esencial para facilitar el trayecto del cliente y su fidelización posterior.

Tanto el Net Promoter Score como el Customer Effort Score calculan la lealtad y la satisfacción del cliente, pero de diferente manera. Ambos se basan en conjuntos de preguntas que son más o menos complementarias entre sí, pero que intentan averiguar diferentes cosas.

El Net Promoter Score, por su lado describe la probabilidad de una recomendación, ya que se utiliza para analizar la comparabilidad y lealtad de la marca, pero sin evaluar el comportamiento del cliente con respecto a su última interacción con la compañía.

En conclusión podemos decir que el Net Promoter Score es un parámetro general de medición de la interacción con el cliente y no se puede utilizar para implementar mejoras puntuales de servicio. Aquí es donde entra en juego el indicador del esfuerzo del cliente, que supera al Net Promoter Score en la predicción del comportamiento del usuario por ser más específico.

El Customer Effort Score muestra cuán leal puede ser una persona al pedirle que califique la dificultad que enfrentó con los servicios de la organización, teniendo en cuenta que altos niveles de dificultad indican que es necesario implementar cambios en la forma de operar, priorizando la satisfacción del cliente.

En definitiva podemos decir que mide la facilidad de resolver los problemas, pudiendo ser extremadamente efectivo en la comprensión de los obstáculos en el servicio, para eliminarlos y aumentar indirectamente la lealtad.

Para determinar el Customer Effort Score, contestando preguntas del tipo, ¿cuánto esfuerzo tuvo que hacer para gestionar su solicitud?, por ejemplo, se pueden utilizar dos tipos de escalas: una que vaya de 1 a 5, y otra que vaya de 1 a 7.

Dependiendo de cuál se haya elegido, hay dos métodos para calcular la puntuación del esfuerzo del cliente. Veamos cada uno de ellos. En la primera escala mencionada, los valores se corresponden con las siguientes expresiones: Muy bajo que equivale a uno; bajo que es igual a dos; neutral que equivale a tres; alto que es igual a cuatro; y muy alto que es igual a cinco.

En este caso, la fórmula para calcular el índice Customer Effort Score sería la suma de todas las puntuaciones obtenidas sobre el número total de puntuaciones.

Si se utiliza la escala que va de 1 a 7, el método de cálculo del Customer Effort Score es diferente. De hecho, también cambian las puntuaciones, que se agrupan en 3 categorías para permitir una mejor evaluación. El esfuerzo bajo es igual a una puntuación de 1 o 2; el esfuerzo considerado moderado equivale a puntuaciones de 3 o 4; y el esfuerzo elevado es igual a puntuaciones de 5, 6 o 7.

La fórmula que debe aplicarse en este caso es el porcentaje de alto esfuerzo menos el porcentaje de bajo esfuerzo. El resultado es una puntuación entre -100 y +100.

Una vez que se realiza una encuesta de indicador de esfuerzo del cliente, utilizando la escala hasta el número 7, se analizan sus resultados, y se observa que la organización tiene una calificación promedio pero positiva, se puede concluir que se la han facilitado las cosas a los clientes, y que lograron que no tengan que realizar tantos esfuerzos.

Por otro lado, un resultado bajo en números, o sea alto en respuestas negativas, refleja que la experiencia del cliente requiere mejoras inmediatas que se deben implementar de manera rápida y efectiva.

Existen otros indicadores que también se utilizan para medir la experiencia del cliente. Uno de ellos es el número de no conformidades, que es un indicador de calidad que hace referencia a los productos o servicios que fueron entregados al cliente, y que este calificó como no conforme. Es importante hacer un seguimiento preciso del número de no conformidades de cada proceso para determinar si hay algo que se está haciendo mal.

Por ejemplo, si de 1000 productos fabricados, 980 son apropiados, significa que hay un 98% de conformidad. Sin embargo, si solo 780 siguen las condiciones de calidad que espera el cliente, habrá un 22% de no conformidades, un número que la empresa debe mejorar solucionando los problemas que están ocasionando las fallas en la mencionada producción.

Otro indicador es el número de reclamos. Este es otro Key Performance Indicator que permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, y que ayuda a determinar qué errores se están cometiendo y en qué punto o puntos del customer journey.

Por medio de este número, sumado al de no conformidades, se puede realizar un seguimiento del reclamo, impulsando acciones de corrección. Para estudiar la satisfacción del cliente utilizando este indicador como variable, se puede analizar, por ejemplo, el número de reclamos realizados en el último trimestre, y compararlo con el del trimestre anterior, o incluso con el del mismo periodo del año pasado. De esta manera se determinará fácilmente si las quejas se han reducido o incrementado.

Otro indicador es el tiempo medio de espera. El tiempo medio de espera establece el tiempo que un cliente espera hasta ser atendido por un agente de servicio al cliente, sea a través del teléfono, de un chat, o personalmente.

Los clientes cuando se acercan o se comunican con una empresa, esperan ser atendidos lo más rápido posible, por lo que, si el tiempo medio de espera es muy largo, su experiencia se verá afectada negativamente.

El tiempo medio de espera se puede calcular con la siguiente fórmula: la suma de los minutos que los clientes pasan esperando una respuesta, sobre el número de atenciones que la empresa realiza en el mismo lapso de tiempo. Mientras más bajo sea el tiempo medio de espera, los clientes se sentirán más satisfechos con el servicio de atención brindado por la empresa.