

# LOS SIETE MANTRAS DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

HOY EN DÍA LA EXPERIENCIA DE CLIENTE SOLO COMPITE CON LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL RANKING DE PRIORIDADES DENTRO DE LA AGENDA DEL CEO. LA ÚNICA DIFERENCIA ENTRE LA IMPORTANCIA DE AMBAS ES QUE, PARA LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS, LA DIGITALIZACIÓN TIENE UN CARÁCTER FUNDAMENTALMENTE TÁCTICO U OPERATIVO, MIENTRAS QUE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE ES CLARAMENTE ESTRATÉGICA.

JESÚS ALCOBA, DIRECTOR DE LA SALLE INTERNATIONAL GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Sin embargo, el aura de beneficios que rodea a esta novedosa disciplina difícilmente se materializará si no se tienen en cuenta una serie de principios que, como si de mantras se tratara, deben estar continuamente presentes en las mentes de quienes lideran su advenimiento.

## 1. HA VENIDO PARA QUEDARSE

El motivo por el que los seres humanos recordamos unas experiencias y no otras es, en primer lugar, por la emoción que nos generan y, en segundo lugar, por lo que tienen que ver con lo que somos. Aquellas experiencias que completan nuestra identidad y son emocionantes pasan a formar parte de nuestro imaginario biográfico. De ahí que muchas marcas tengan fans en lugar de clientes. La cuestión esencial es que los clientes siempre buscarán vivir experiencias, tanto más cuanto más estén satisfechos otros tipos de necesidades más básicas. Por tanto, las marcas seguirán necesitando diseñar experiencias para sus clientes.

No se sabe cuánto durará esta ola de novedad que rodea a la experiencia de cliente. Por el momento, lo

que vemos es que cada día más empresas se incorporan a esta novedosa tendencia, que ya es el término de moda en consejos de administración y foros empresariales. Seguramente al final será incorporada a la vida diaria de la empresa, como en su día lo fueron el marketing o la innovación. Sin embargo, aún es incierto cuándo ocurrirá y cuál será el modelo de gestión de la experiencia de cliente que finalmente se generalice. Lo que está claro es que ha venido para quedarse.

## 2. AUTÉNTICO Y SIMPLE

Si hubiera que definir cuáles son los dos vectores que modulan la experiencia de cliente, la respuesta sería autenticidad y simplicidad. La primera de ellas ya fue formulada por Pine y Gilmore en sus escritos fundacionales. Supuestos los principios de disponibilidad, precio y calidad, el atributo diferencial que define a las experiencias es la autenticidad. En un mercado en el que la presión a la compra es creciente y los artificios de la venta crecen proporcionalmente, el cliente se rebela buscando un espacio de diálogo transparente y auténti-

co, que le proporcione libertad de elección.

Por otro lado, la complejidad del mundo en el que vivimos, en el que las listas interminables de tareas y la infinidad de impactos informativos que nos acosan son la norma, el cliente reclama, más que nunca, simplicidad en las interacciones: comunicación sencilla, transacciones ágiles y libertad de movimientos. Quiere entender, rápidamente, en qué consiste la propuesta de valor, vincularse a ella sin complicaciones y, por supuesto, dejar de implicarse cuando lo considere, sin dar más explicaciones. Por lo tanto, ganan la partida las empresas que proporcionan ese diálogo sincero y cercano, y que, a la vez, logran transacciones limpias y rápidas.

## 3. NO LLEVAMOS HACIÉNDOLO TODA LA VIDA, NI ES LO DE SIEMPRE

Llevamos tanto tiempo hablando de cultura centrada en el cliente que corremos el riesgo de pensar que cada enfoque nuevo que aparece es el mismo que el anterior, pero con otro nombre. En concreto, es fácil confundir la experiencia



de cliente con la cultura de la calidad, con el servicio al cliente o con la experiencia de usuario. Aunque todas ellas están relacionadas entre sí y, a su vez, con la experiencia de cliente, en realidad son visiones o vertientes muy distintas de la forma en la que las marcas se relacionan con el consumidor.

Se podrían establecer múltiples diferencias entre unos conceptos y otros, pero si hubiera que resumir en una sola palabra qué es lo que diferencia a la experiencia de cliente de otros enfoques, esa palabra sería memorabilidad. De todas las distinciones entre éste y otros conceptos relacionados con la cultura centrada en el cliente, la memorabilidad es la que resulta más diferencial. Sobre todo, porque nunca antes se había diseñado, activa y deliberadamente, una experiencia con la intención explícita de generar un recuerdo perdurable vinculado a una emoción. Mucho menos se había tenido en cuenta cuál o cuáles, en concreto, son las emociones que una marca, partiendo de sus valores fundacionales y visión, debería despertar en sus clientes.

La cuestión, además, es que ese catálogo emocional capaz de generar memorabilidad debe desplegarse de una manera homogénea a lo largo de todos los puntos de contacto que forman el recorrido del cliente. De otro modo, el espacio dialógico no será auténtico y el cliente no se vinculará de una manera genuina. Así pues, la memorabilidad en el punto de contacto, de hecho en el conjunto de todos ellos de manera homogénea, es el atributo diferencial e irrenunciable de la experiencia de cliente.

“

Si hubiera que resumir en una sola palabra qué es lo que diferencia la experiencia de cliente de otros enfoques, esa palabra sería memorabilidad

”

#### 4. SÍ, ES APTO PARA TODOS LOS BOLSILLOS

Es verdad que los líderes mundiales en experiencia de cliente son grandes empresas multinacionales, pero es igualmente cierto que el diseño y gestión de una experiencia no tiene por qué ser una cuestión de grandes recursos. Ni humanos, ni tecnológicos, ni financieros. Entre otras cosas porque la autenticidad y la simplicidad son más bien una cuestión de pensar en el cliente de verdad y de ver cómo se pueden superar sus expectativas, a base de hacer por él algo verdaderamente diferente, emocionante, memorable. El gran problema de la experiencia de cliente no radica en los recursos, sino en otra fuente que es acaso más difícil de conseguir, que es la creatividad. A menudo, es sorprendente cómo las marcas se copian constantemente unas a otras cuando descubren algo de verdad valioso. Lo que es-

tos movimientos evidencian, por encima de todo, es que el mercado reconoce, como ha reconocido y reconocerá siempre, las buenas ideas.

La gestión de la experiencia de cliente, como mecanismo de creación de valor y crecimiento, se basa sobre todo en la capacidad de las organizaciones de idear vivencias memorables y encapsularlas dentro de un diseño que cautive e ilusione a sus clientes. Si hace una década nos preguntábamos cómo innovar, la gran pregunta ahora es cómo diseñar experiencias.

#### 5. WOW ES WOW

Cuando un cliente vive una experiencia tan extraordinaria con una marca que se le queda grabada y habla de ella a otras personas, decimos que ha tenido una experiencia wow. Otra forma de definir lo que es una experiencia wow es decir que es aquella vivencia que excede, claramente, la expectativa del cliente, generándole una emoción positiva y significativa. Y este es precisamente otro de los mandatos en experiencia de cliente: wow es wow. Lo que se persigue es que el cliente quede tan impresionado por la experiencia que se le quede grabada y hable de ella.

Por lo tanto, no se trata de mejorar los procesos, ni de hacer las cosas un poco mejor, ni de incorporar novedades. Tampoco es una cuestión de desarrollo de negocio, ni simplemente de innovación. El mercado está saturado de innovaciones aparentemente muy avanzadas y sofisticadas que nadie usa porque no resultan interesantes. Se trata

de que la marca genere una onda expansiva sobre el cliente que realmente le deje anonadado. Por eso a este tipo de experiencias se les llama wow. ¡Y wow es wow!

#### 6. TODOS LOS DEPARTAMENTOS, TODOS LOS SECTORES

Uno de los errores comunes es considerar que la experiencia de cliente se reduce a una cuestión de marketing, o situarlo dentro de la cultura de la calidad, valorándolo como un paso más dentro de la misma, o como un nuevo enfoque para generar o gestionar la satisfacción del cliente. Nada más lejos de la realidad. La experiencia de cliente implica crear memorabilidad a través del anclaje de la imagen de marca de una empresa en el imaginario identitario del consumidor. Y eso no se logra con la acción aislada de un departamento, puesto que es vital que el cliente perciba autenticidad y sencillez de manera homogénea a lo largo de todo su recorrido relacional con la marca. Por ello, si algo destaca en la experiencia de cliente, desde el punto de vista de la gestión, es su transversalidad.

Otro error común es pensar que la experiencia de cliente tiene solamente que ver con aquellos sectores naturalmente más experienciales, como pueden ser la alta gastronomía o el turismo de lujo. De nuevo, la realidad es bien diferente, puesto que no solo todos los sectores pueden ser experienciales, sino que todos ellos deben serlo. En primer lugar, por un asunto obvio de competencia, pero, en segundo lugar, porque, con la evolución que está experimentan-

“

El cliente reclama, más que nunca, simplicidad en las interacciones: comunicación sencilla, transacciones ágiles y libertad de movimientos

”

do el concepto de valor a lo largo del tiempo, el cliente ya no se conforma con meras transacciones de productos o servicios. Generar memorabilidad de una manera homogénea con autenticidad y simplicidad es algo que se puede hacer en banca, telecomunicaciones, seguros y, en general, en todos los sectores. Y, por supuesto, se puede llevar a cabo tanto en los productos y servicios B2C como en los B2B.

#### 7. LOS CUATRO FANTÁSTICOS: FIDELIDAD, RECOMENDACIÓN, GASTO Y CRECIMIENTO

El motivo por el cual la experiencia de cliente es la disciplina revelación, el porqué de su lugar transversal y estratégico dentro de la organización, y la razón por la que es vital para todos los sectores es que otorga cuatro beneficios clave en la creación de valor.

El primero de ellos es que la gestión óptima de la experiencia de cliente genera una mayor fidelidad. En un mundo en el que el consumidor está conectado e informado y tiene un gran poder de negociación es clave asegurarse toda la vinculación posible entre el cliente y la marca. La experiencia de cliente, precisamente porque genera memorabilidad, hace más sencillo el incremento de la fidelidad.

El segundo es la recomendación. Las experiencias wow hacen que unos clientes hablen a otros de su vivencia de marca. En un mercado en el que, sobre todo los clientes más jóvenes, se basan en las valoraciones de otros en su conducta de compra, resulta vital poder contar con recomendaciones positivas que, además, disminuyen el coste de adquisición de cliente. Esto es también cierto en negocios B2B, donde en muchos casos el marketing más eficaz es el que se hace a través de recomendaciones.

El tercero es el incremento del gasto que cada cliente hace en la marca. Cuando las experiencias son memorables, el consumidor tiende a comprar más productos de la marca, facilitando a esta un mayor beneficio por cliente. Estos tres beneficios se resumen en uno solo: y es que la experiencia de cliente genera crecimiento en la empresa. Lo que estamos viendo a diario es que los diferenciales entre los líderes en experiencia de cliente y los más rezagados son suficientemente significativos como para concluir, sin ningún género de dudas, que la experiencia de cliente ha venido para quedarse. ■

