Telefónica

A un clic de las TIC

La experiencia de cliente, clave para la salud de las empresas

Índice de contenido

Introducción ... 3

La experiencia de cliente como valor diferencial ... 4

Hoja de ruta hacia la excelencia en experiencia de cliente ... 5

Experiencia de cliente: de la estrategia a la acción ... 7

EL ROI de la experiencia de cliente: las cuentas salen aunque las fórmulas varíen ... 11

Cinco conclusiones sobre la experiencia de cliente en España ... 13

Tendencias en experiencia de cliente ... 14

¿Necesitan las empresas un "defensor" del cliente? La figura del *Chief Customer Experience Officer* ... 15

Smart engagement: cómo medir y mejorar la conexión con el cliente ... 17

Experiencia de empleado: un cambio de mentalidad necesario en la empresa digital ... 19

Casos de éxito en banca, turismo y *retail* ... 21

Experiencia de cliente en banca en España: IMEX17 y la ruta de mejora ... 22

Cómo puede contribuir la tecnología al turismo de compras ... 24

El cliente quiere lo mejor... de cada mundo: omnicanalidad ... 26

Dos canales -presencial y *online*- y un destino: el cliente ... 28

Tecnología e innovación al servicio de las tiendas ... 30

TIC e innovación en la mayor feria de *retail* del mundo para mejorar la experiencia de cliente ... 31

El valor de la música en los negocios ... 33

Las *flagships* o tiendas experienciales, clave en una estrategia *retail* omnicanal ... 35

Autores ... 38

Javier Lorente Martínez ... 38

Mercedes Núñez ... 38

Pablo Ortega Bofill ... 39

Teresa González Ercoreca ... 39

Virginia Cabrera Nocito ... 40

Introducción

La experiencia de cliente es una disciplina de máxima actualidad, clave para conquistar al nuevo consumidor digital y para la creación de valor en las compañías. En el actual contexto de clientes hiperexigentes e hiperconectados, para los que cada punto de contacto cuenta y la opinión del resto es considerada y amplificada como nunca antes, resulta estratégica.

La satisfacción ya no es suficiente, se queda corta. Los clientes demandan a las compañías, y éstas deben estar a la altura, la excelencia en experiencia de cliente. Es un reto que aplica a empresas de todos los sectores y tamaños, independientemente de sus particularidades, y las obliga a contar con una hoja de ruta liderada por la alta dirección desde el principio porque supondrá la transformación de la compañía a largo plazo.

Requiere un cambio cultural y una visión holística. Y es que no hablamos solo de la transformación del negocio a través de la voz del cliente, sino de la *"operativización"* de la experiencia de cliente, que implica la mejora de su experiencia en el día a día de las operaciones de una organización. Solo así se hace realidad el tan ansiado *customer centric*.

En este *eBook* se recogen interesantes casos de éxito en sectores como la banca, el turismo y el *retail*, que han constatado que la tecnología es un aliado imprescindible para ese trato diferencial al cliente a través de la visión integral y el conocimiento que permite de él, la agilidad en las respuestas y la posibilidad de brindar experiencias memorables. Esas empresas que van a la cabeza en experiencia de cliente han descubierto que la digitalización tiene que ir de extremo a extremo, y no se trata de enfrentar de forma salomónica los dos canales (on y *offline*), porque el cliente quiere lo mejor de cada mundo.

Podréis descubrir una figura que se irá implantando cada vez más: el *chief customer experience officer,* las últimas tendencias en gestión de experiencia de cliente, las posibilidades que ofrece el *smart engagement* o la experiencia de empleado como clave para llegar al cliente. También nos asomamos a un futuro que ya es presente para mostrar tecnologías concretas que están transformando la forma en la que las marcas se relacionan con sus clientes en el punto de venta, por ejemplo.

En definitiva, esperamos que en este *eBook* encontréis las claves y tecnologías necesarias que os ayuden a embarcaros en el apasionante viaje hacia la "excelencia en experiencia de cliente". Es, sin duda, el recorrido imprescindible en la era digital.

La experiencia de cliente como valor diferencial

Hoja de ruta hacia la excelencia en experiencia de cliente

Mercedes Núñez [@Mertrak]

1. **La experiencia de cliente es clave para la creación de valor en las compañías.** Existe una correlación directa e inmediata entre este concepto y el crecimiento de las empresas, que cada vez son más conscientes de su importancia a la hora de diferenciarse.
2. No es casualidad, sino causalidad: **las empresas con mejor experiencia de cliente han desarrollado fuertes modelos internos**, basados en "las cinco íes" (identidad, impulso, implicación de las personas, interacciones e interpretación) que veremos más adelante.
3. La experiencia de cliente **no es una iniciativa a corto plazo**. Como cambio cultural, requiere entre cuatro y ocho años, en función de la complejidad del modelo de negocio, del punto de partida y de las prioridades de cada organización.
4. Se trata, además, de un "viaje de vida". Las expectativas del cliente una vez cubiertas evolucionan y eso **implica una mejora continua.**
5. **Es crítico el apoyo de la alta dirección** desde el principio porque supone la transformación de la compañía a largo plazo. Y, para conseguirlo, es preciso medir el impacto que genera en el negocio. El objetivo es implantar una cultura orientada al cliente en toda la organización.

> **"Las fases iniciales en el viaje hacia la excelencia en experiencia de cliente son complejas pero es un camino que merece la pena recorrer".**

6. **Todas las empresas,** independientemente de sus particularidades, **pueden acometer este reto**; lo importante es marcarse una hoja de ruta.
7. No debe plantearse en términos de costes, sino de generación de beneficios, y **el presupuesto no puede ser una excusa para no empezar.** Es fundamental tenerla en mente y hacer lo que se pueda con lo que se tiene.

Con estas siete conclusiones salí de la presentación del informe **"Hacia la excelencia en experiencia de cliente",** de la asociación DEC junto a The Boston Consulting Group (BCG). Mientras que la edición de 2014 trataba

de establecer la correlación entre la experiencia de cliente y la rentabilidad de las compañías y analizaba su madurez en las empresas españolas, el nuevo estudio pretende servir de **guía para la adopción de las mejores prácticas.** Para ello se ha entrevistado a once entidades líderes en sus sectores como EVO Banco, Iberia, Mapfre, Mutua Madrileña o Mercedes-Benz; diferentes tipologías pero cuyo camino recorrido presenta características comunes que las han llevado a esa excelencia en la experiencia de cliente.

Dar la razón al cliente por defecto, que las acciones para la captación de nuevos no se conviertan en agravios para los antiguos, establecer niveles de servicio acordes a lo que el cliente espera, contar con él para las mejoras, la escucha activa y la voluntad de reconducir experiencias negativas forman parte de su *modus operandi*.

El informe señala cinco recomendaciones (las "cinco íes" que apuntaba al comienzo) para las empresas que pretenden avanzar hacia la excelencia en experiencia de cliente:

1. Desarrollar una **identidad única** que las diferencie del resto y las haga reconocibles para los consumidores. Ese posicionamiento debe trasladarse a *customer journeys* personalizados, multicanal, diseñados con el cliente. Para ello es necesario pasar de la típica segmentación de cliente a conocerlo en profundidad.
2. Contar con un **área integral** dedicada específicamente a la experiencia de cliente, impulsada por la dirección y con gran visibilidad dentro de la organización. Pero además debe ser un tema transversal a toda la compañía.
3. Garantizar la **implicación total de todos los empleados** (de la compañía y de los proveedores). Para ello deben sentirse partícipes del proyecto -se dijo en el encuentro- y ello requiere formación, protocolos de actuación, información de gestión e incentivación.
4. Alcanzar la **excelencia en cada interacción** con todos los segmentos de clientes y transmitir una visión única a través de todos los canales. Hay distintas fases que pasan por abordar una mejora masiva de experiencia de cliente, la gestión proactiva sobre determinados "clientes frontera" con acciones puntuales y la potenciación de la recomendación para la monetización de dicha experiencia.
5. **Escuchar a los clientes**, analizar e interpretar la información que se recibe e implantar una metodología de mejora continua. Hay quien hace encuestas globales periódicas, quien pregunta por la satisfacción en los "momentos de la verdad" o emplean *text mining/voice mining* para, a través de *big data,* identificar los sentimientos y emociones del cliente en el *call center* o monitorizarlo en redes sociales y poder gestionar y predecir dicha experiencia de cliente.

Álvaro Vaca, director de Innovación y Medios de EVO Banco, que intervino en el encuentro, señaló que las fases iniciales en el viaje hacia la excelencia en experiencia de cliente son complejas pero "es un camino que merece la pena recorrer". Explicó que el modelo de "banca inteligente" ha permitido a la entidad situarse como una de las marcas bancarias más valoradas y recomendadas. "El éxito se debe -dijo- a la capacidad para saber aprovechar cada punto de contacto con el cliente para generar experiencias satisfactorias. Todos los canales, productos, procesos y personas de EVO estamos enfocados al cliente". Respecto al futuro, apuntó que está en la palma de la mano (*smartphonebanking*), que será inteligente (*big data*) y emocional (experiencia de cliente).

Y no puedo terminar sin mencionar el papel que juega la tecnología para conseguir una visión integral del cliente, garantizar la coherencia entre los distintos canales, etc. La digitalización también es clave en experiencia de cliente.

Experiencia de cliente: de la estrategia a la acción

Mercedes Núñez [@Mertrak]

Me encantó asistir a la presentación del I Estudio sobre el nivel de "operativización" de la experiencia de cliente elaborado por Deloitte Digital. Como en tantos eventos últimamente, se habló de la transformación del negocio a través de la voz del cliente, pero en esta ocasión se ha hecho un análisis innovador. Aunque la palabra "operativización" no existe, se usa para referirse **a la mejora de la experiencia de cliente en el día a día de las operaciones de una organización.**

> **"El reto está en escalar la gestión de la experiencia y ello implica poner procesos en marcha, implantar modelos de gobierno, involucrar a las personas y, desde luego, apoyarse en la tecnología".**

¿Conocen las compañías el *customer journey* de sus clientes? ¿Mantienen una comunicación fluida y multicanal con ellos? ¿Los escuchan a todos? ¿Los priorizan? ¿Se enteran a tiempo de cómo viven la experiencia? ¿Relacionan los resultados de satisfacción con los KPI de negocio? ¿Centran las preguntas que hacen en lo que realmente importa? ¿Aprovechan los comentarios en abierto? ¿Se distribuye la información por toda la organización? ¿Sólo escuchan, o también gestionan el *feedback*? ¿Lo usan solo para resolver incidencias o reclamaciones, o además trabajan la "satisf-acción"? ¿Integran la gestión de la experiencia en una única herramienta? ¿Forman a sus empleados? ¿Miden el éxito de la inversión? ¿Toda la organización "respira cliente"?

Ésta sería la hoja de ruta para la "operativización" de la experiencia de cliente (OCX) y es clave avanzar en ella. Por eso la consultora ha tratado de ver cómo, **una vez definida la estrategia, hay que ponerla en marcha y no fracasar en su ejecución.** Y la forma de llevarlo a la práctica es con **procesos que permitan de una forma sistemática conocer, analizar y actuar sobre la experiencia de los clientes.** Por el camino habrá cosas

sorprendentes y alguna prueba/error pero también se conocen ya -y es material muy valioso- las buenas prácticas de grandes compañías, que pueden servir de referente.

Un programa para "operativizar" la experiencia de cliente impulsa los resultados del negocio: ayuda a la captación de nuevos clientes, a reducir bajas, a incrementar las ventas... Por eso, **no puede interesar sólo a un área,** puede haber un departamento que impulse o promueva esta filosofía pero **el objetivo es que pase a pertenecer a toda la organización porque es la única manera de que se produzca la verdadera transformación.** Ésa que conduce a interiorizar que al cliente hay que escucharlo de una forma fluida y actuar en tiempo real. Cuando esto ocurre se convierte en una ventaja competitiva.

Para conocer en qué nivel están las empresas españolas se han analizado los ejes personas, procesos y sistemas a través de entrevistas a más de 250 profesionales de 175 empresas de seis sectores, la mayoría dedicadas al B2C, y éstas son las principales conclusiones:

Aunque de manera desigual, **España empieza a dar sus primeros pasos:**

El 51 por ciento de las empresas tiene un programa sistemático de "voz del cliente" desde hace más de un año.

El 33 por ciento escucha a través de más de cinco canales para recoger ese *feedback* del cliente.

El 61 por ciento utiliza encuestas transaccionales, no sólo de satisfacción general, dos o tres veces al año, aunque luego veremos si están bien hechas (si hay interés en esos datos realmente, si se comparten o si consiguen una llamada a la acción).

El 50 por ciento comparte esa información con toda la organización, la distribuye desde el CEO hasta el *front-line*.

La parte con mayor **recorrido de mejora** es ésta:

El 89 por ciento de las empresas tarda más de un mes en analizar los resultados. Es obvio que la capacidad de impactar en esa respuesta se minimiza cada día que pasa. Se trata de ir mejorando pequeños detalles pero que hay que ponerlos en marcha lo antes posible, es fundamental la **capacidad de reacción.**

Sólo el 6 por ciento de las empresas españolas conoce el impacto económico y lo utiliza para tomar decisiones.

> **"El 70% de las empresas recoge el *feedback* de menos del 25 por ciento de clientes y no dan más voz a quien más debe importarles".**

El 56 por ciento piensa que su empresa no tiene un plan de experiencia de cliente definido, piensa que son iniciativas aisladas.

Sólo el 16 por ciento dispone de una herramienta de gestión de la experiencia de cliente.

El reto está en escalar **la gestión de la experiencia** y ello implica **poner procesos en marcha, implantar modelos de gobierno, involucrar a las personas y, desde luego, apoyarse en la tecnología.**

El estudio, según el índice de madurez de OCX, distingue **cinco tipos de empresa:** el mayoritario es **"recolectoras"** (33 por ciento), que tienen su esfuerzo puesto en cómo capturar información sobre experiencia de cliente; seguidas de **"analizadoras"** (27 por ciento) y **"colaboradoras"** (24 por ciento), que ya han conseguido que en sus organizaciones la información fluya y haya equipos multidisciplinares. Lamentablemente aún hay un 10 por ciento de **"principiantes"** que por ahora

> **“Que la voz del cliente sea escuchada en toda la organización de forma cross-departamental es la clave del éxito para que ésta “respire cliente”: que se escuche, se comparta, se use y desencadene los procesos necesarios”.**

casi solo escuchan pero analizan poco. Y las más minoritarias son las **“transformadoras”**, ésas que han logrado integrar todo el proceso de forma sistemática y a escala, que representan el 6 por ciento.

Pero, **¿cómo se “operativiza” la experiencia de cliente?** El informe apunta a **tres grandes capacidades:**

1. Aprender a escuchar al cliente.

El objetivo de la organización es facilitar la escucha y para eso es clave abrir nuevos canales, pero estos deben ser los que prefiera el cliente (las distintas generaciones son más proclives a unos u otros, por ejemplo). No se trata de que la empresa elija el que mejor le venga a ella, sino de que facilite el diálogo, que al cliente le resulte cómodo hablar con la marca y que además no sólo ocurra cuando hay reclamaciones.

En este momento se cometen fallos importantes como confundir encuesta transaccional y relacional. La transaccional es la que se hace sobre lo que acaba de ocurrir y para mejorar ese proceso en concreto, no se trata de hacer una encuesta relacional en el momento de la transacción... Ni puede ser interminable (el 46 por ciento de las encuestas transaccionales tienen más de diez preguntas). Hay que respetar el tiempo del cliente, no generarle cansancio. Además, si luego éste ve que sus opiniones no sirven para mejorar experiencias puntuales, dejará de colaborar.

Más cuestiones: **¿se pregunta bien?, ¿al target idóneo?, ¿en el momento adecuado?, ¿con los objetivos claros?** No siempre es así... El 70 por ciento de las empresas recoge el *feedback* de menos del 25 por ciento de clientes o no dan más voz a quien más debe importarles... Es preferible priorizar que contar con una muestra aleatoria que valga de poco.

El 48 por ciento encima pregunta al cliente después de una semana de la interacción y el 26 por ciento pasado un mes. Con estos plazos igual ni se acuerda...

La recomendación es: **igual que cada negocio mide los KPI a diario, lo mismo debe pasar con la voz del cliente**; la tecnología que permite hacerlo ya está disponible.

2. Capacidad de generar *insights* de calidad adaptados a los distintos niveles y papeles dentro de la organización.

Que la voz del cliente sea escuchada en toda la organización de forma cross-departamental es la clave del éxito para que ésta “respire cliente”: que se escuche, se comparta, se use y desencadene los procesos necesarios. Pero el *gap* de que el 80 por ciento tarde un mes en analizar los datos lo dificulta.

O que el 20 por ciento de las empresas hagan el *reporting* aún de forma manual... Esto refleja que queda mucho camino por recorrer aún.

Para generar esos *insights* de calidad es necesario no quedarse en lo general, sino ir a los detalles porque es lo que va a marcar las pautas de mejora. Y es necesario contextualizar para tener la visión correcta. Las compañías entienden cada vez más la importancia de cruzar los *insights* de la voz del cliente con los indicadores de negocio y variables de segmentación. **Cada cliente es distinto y hay que atenderlos a todos priorizando aquéllos más valiosos.** Otro aspecto importante: no hay que atender sólo a los insatisfechos -aunque con estos es clave la "operativización" de la experiencia de cliente-, también a los que son fans.

3. Actuación sobre el *feedback* del cliente para llevarlo a toda la organización y que ésta "respire cliente".

En la presentación se refirieron al proceso *Close the loop* (algo así como "cierra el círculo"), mediante el cual las empresas se ponen en contacto con los clientes para conocer y resolver sus motivos de insatisfacción. Es la principal palanca de acción frente a su *feedback*, pero el reto está en contar con los procesos, sistemas y recursos necesarios. En la actualidad hay muy pocas empresas españolas que puedan (solo el 38 por ciento), porque generalmente no son capaces de hacer llegar la información en tiempo real y dotar al *front-line* de las herramientas y la formación necesaria para gestionarlo.

El 30 por ciento lo hace para atender incidencias y reclamaciones; el 36 por ciento lo hace con clientes insatisfechos aunque no hayan puesto ninguna reclamación y el 34 por ciento en clientes tanto insatisfechos como satisfechos.

El 26 por ciento de las iniciativas de este tipo suele estar en el *call center*, el 38 por ciento fuera de la organización y el 36 por ciento recae en los propios empleados como parte de su trabajo diario. Que cada vez el mayor número de empleados sea capaz de llevarlo a cabo de acuerdo a sus capacidades, que sientan ese *engagement* con el cliente, es el principal reto de las empresas. Son los *"cloopers"*, ¡ojo al nuevo término! Empleados formados y responsabilizados. Motivados, por supuesto.

> **"*Close the loop*, es el proceso mediante el cual las empresas se ponen en contacto con los clientes para conocer y resolver sus motivos de insatisfacción. Es la principal palanca de acción frente a su *feedback*, pero el reto está en contar con los procesos, sistemas y recursos adecuados".**

Sin duda, un estudio muy interesante al que volveremos en distintas ocasiones. De momento, quedémonos en que "operativizar" cuesta pero hay que empezar ya porque sólo de esta forma las organizaciones pueden estar realmente centradas en el cliente.

El ROI de la experiencia de cliente: las cuentas salen aunque las fórmulas varíen

Mercedes Núñez [@Mertrak]

Me cuesta creer que a estas alturas quede alguien que se pregunte si la experiencia de cliente es rentable, pero traducir la mejora sostenida de esta satisfacción en términos económicos sigue siendo un dilema. Fue el tema que se abordó en un desayuno DEC sobre el ROI de la experiencia de cliente. Y lo cierto es que **no hay una fórmula estándar exacta** pero las grandes compañías, en su necesidad de mostrar resultados a la alta dirección, están utilizando modelos aproximados de gran valor que combinan índices como el NPS o Net *Promoter Score,* que mide la lealtad de los clientes basándose en las recomendaciones, el CTLV o *Customer Time Life Value* que es el valor del tiempo de vida del cliente, o el SOW, *Share of Wallet* o participación en la billetera del consumidor, entre otros.

Empezaré por decir que coincido plenamente con David Arconada, gerente de *Customer Management* de Iberia -que condujo el encuentro-, en que la inversión en experiencia de cliente no debe ser por ROI sino porque es lo justo para ellos. Podemos plantearlo, además, al revés: ¿cuál es el coste de la no calidad?, ¿cuánto dinero se están gastando muchas empresas en no hacerlo bien?, ¿no es un suicidio empresarial que el lenguaje del cliente y el discurso comercial sean antagónicos, como a veces ocurre? **Pensemos en la inversión necesaria para recuperar a un cliente…**

> **“Es importante además tratar a los clientes no por lo que te aportan actualmente, sino por su potencial”.**

Hay datos contundentes, como los que proporcionó Javier Gallardo, director de *Customer Care* de SAGE:

> Se tardan doce experiencias positivas en compensar una negativa sin resolver.

Por cada cliente que se molesta en reclamar, 25 permanecen en silencio.

El 91 por ciento de los clientes insatisfechos no volverá a comprar nunca más en una compañía que no los satisface.

Los clientes leales generan hasta diez veces más valor que el de su primera compra.

Siete de cada diez clientes gastarían más por un servicio excelente.

Y, como curiosidad, el espejito mágico en el que se miran algunas compañías: el 80 por ciento de ellas cree dar un servicio superior mientras que sólo el 8 por ciento de sus clientes cree que es así.

Lo cierto es que **la experiencia de cliente es rentable y contribuye a los resultados de las compañías.** El método que utilizan en SAGE para medirlo responde al acrónimo ARE (Adquisición, Retención y Eficiencia) y se basa en la habilidad para incrementar la base de clientes (captaciones por la promesa de marca, por el boca a boca...), la habilidad para mantenerlos y hacer que crezcan (incremento del *customer life time value*, mejores tasas de renovación) y la habilidad para hacer más con menos (precio adicional dispuesto a pagar por mejores experiencias, mejor *share of wallet*).

Se enmarca dentro del proyecto IEC (Índice de Experiencia de Cliente) que la compañía tiene en marcha desde 2010, y que ya reúne información al respecto del 90 por ciento de sus clientes, asociada con el resultado económico. Este índice mide la fidelidad emocional de un cliente con la compañía (vía encuesta se le pregunta cómo recuerda los contactos con ella, si merece la pena ser cliente de SAGE y si la recomendaría), lo que permite conocer la reacción de manera inmediata, evita la reclamación y anticipa el comportamiento predecible de los clientes. La finalidad es diferenciar y personalizar la interacción y gestión de emociones en primera línea. **La segmentación del cliente a partir de su voz** es clave porque el ***feedback* del cliente siempre es el mejor predictor de su comportamiento futuro** y lo mejor de las encuestas no son las respuestas a las preguntas, sino saber leer entre líneas.

Puesto que **entre distintas categorías hay distintos valores** (hasta tres veces más), **se trata de establecer diferentes modelos de relación, en vez de café para todos.** "Es importante además tratar a los clientes no por lo que te aportan actualmente, sino por su potencial", indicó Javier Gallardo.

El segundo en intervenir fue Daniel Sánchez, director de Clientes de Correos, que resaltó que ningún área de la empresa puede permanecer ajena al cliente y coincidió en que hay que escuchar la voz del cliente para desarrollar una experiencia exitosa.

Es clave diseñar correctamente los *customer journeys*, diferenciando los momentos de la verdad. El gestor de la inteligencia de negocio se fija en producto, precio, calidad y relación y compila la información comercial, pero las mediciones y modelos son aún más complejos porque las empresas no viven en silos, también hay que tener en cuenta a la competencia.

El modelo de Correos se basa en el NPS del cliente (quién), *el customer life value* (cuánto) y el modelo de relación (cómo). **A partir del conocimiento del cliente se elabora un plan en el que se concreta el marketing relacional, con la expectativa de generar una adecuada experiencia de cliente y rentable para la empresa.**

Este modelo contempla tres aspectos: propuesta de valor, nivel de relación (interacciones, proactividad, comunicación, postventa) e **inversión** con el cliente.

El responsable de Correos destacó que es clave contar con la información para definir las variables comerciales con mayor impacto en experiencia de cliente, que la personalización del modelo de relación permite un plan *one to one* para optimizar la experiencia y el ROI y la importancia de un seguimiento constante.

Como conclusiones generales, ideas sobre las que ya hemos incidido en A un clic de las TIC:

Para que este ROI sea posible es necesario el compromiso de la alta dirección porque en una empresa se acaba haciendo lo que piden los jefes y si ellos no preguntan por la experiencia de cliente no estará como prioridad.

Debe haber acuerdos de nivel de servicio **(SLA) alineados** con las prioridades de marca **y experiencia de cliente,** y que se hagan **extensivos a proveedores.**

El protagonismo de la **implicación de las personas** en la mejora del servicio.

Cinco conclusiones sobre la experiencia de cliente en España

Mercedes Núñez [@Mertrak]

Poco antes de terminar 2016 se presentaba la **tercera edición del Informe de experiencia de cliente en España** que elaboran la Asociación DEC y The Boston Consulting Group. El título del mismo, "La mejora continua de la experiencia de cliente como motor de crecimiento de las compañías", ya nos da información clave en dos sentidos: esto de la experiencia de cliente es un "viaje de vida" y es rentable para las compañías, que están viendo cada vez más claro el retorno de la inversión.

Éstas fueron algunas de las principales conclusiones del estudio:

1. **El índice de desarrollo de la experiencia de cliente** en nuestro país **ha aumentado** en los dos últimos años cinco puntos de media en todos los sectores, si bien en el caso de las compañías peor posicionadas el crecimiento alcanzado es de hasta once puntos. Banca y gas y electricidad son los sectores que más han mejorado.
2. Esto ha ido acompañado, o más bien **impulsado, por un crecimiento de la inversión en experiencia de cliente,** que en los mejores casos ha representado el 22 por ciento del presupuesto. Esta mayor inversión se debe a que se constata que las compañías con mejores prácticas crecen más: tienen mayores ventas y menos abandonos. El dato es que los clientes con mejor experiencia gastan entre dos y tres veces más en sectores sin relación contractual y su intención de abandono es del 3 por ciento frente al 37 por ciento de aquéllos con mala experiencia.
3. **Las mejores prácticas** -el 33 por ciento de las empresas tienen en este momento un modelo excelente frente al 15 por ciento que lo tenía en 2014- **personalizan y escuchan más** a los clientes.
4. Respecto a los **atributos relevantes a la hora de recomendar una marca,** el 35 por ciento de los clientes (este porcentaje ha crecido) destaca la **conexión emocional** con ella y el servicio que da; el 25 por ciento la omnicanalidad y el 20 por ciento de los clientes incluye la experiencia digital. Se observa, así mismo, una ligera disminución del peso que se concede al precio.
5. En la presentación del informe se destacó, por último, el papel de la implicación de los empleados en la mejora de la experiencia de cliente.

Tendencias en experiencia de cliente

¿Necesitan las empresas un "defensor" del cliente? La figura del *Chief Customer Experience Officer*

Virginia Cabrera Nocito [@vcNocito]

De un tiempo a esta parte *customer experience* es la palabra de moda. Y el *Customer Experience Manager* (CXM), o su versión directiva, el ***Chief Customer Experience Officer*** (CXO), las figuras del momento. Son ya varias las grandes empresas que cuentan entre sus equipos con este tipo de perfiles. Su responsabilidad es diseñar, gestionar y evaluar la experiencia de un cliente que pide a gritos ser atendido de manera uniforme y coherente sea cual sea el canal que elija para comunicarse.

Sin embargo, una omnicanalidad bien entendida y desarrollada afecta necesariamente a las plataformas, los procesos e incluso las estructuras organizativas de las empresas. Por ello sorprende ver cómo en la gran mayoría de las compañías esta responsabilidad se encuentra delegada en una figura de mando intermedio integrada en departamentos como calidad o marketing, o bien repartida entre varias áreas funcionales. Así lo refleja el estudio de La Salle y MDS.

Según el *"Chief Customer Officer Snapshot",* elaborado por Forrester, solamente el **6,2 por ciento de las compañías en el S&P 500 disponen de un *Customer Experience Officer*** con mando en plaza. Por tanto, y pese a la gran importancia declarada de que exista un responsable de experiencia de cliente, la implantación de esta figura está siendo aún parcial y lenta, bien porque está costando y lleva tiempo incorporar la voz del cliente, bien porque la empresa no termina de creer que este asunto pueda tener entidad propia. Y ambas razones son terriblemente contradictorias con el interés que el tema de la experiencia de cliente suscita en el mercado.

La respuesta a la pregunta de si en los próximos meses veremos crecer la demanda debería ser sí y que en el corto plazo las empresas incorporarán no sólo responsables, sino departamentos enteros con la única responsabilidad de diseñar y gestionar la experiencia de cliente. Sin embargo, la inercia en las empresas manda,

cambiar su estructura directiva cuesta, y todo parece indicar que **esta situación de dispersión funcional se mantendrá a medio plazo.**

¿Por qué las empresas deberían incorporar un CXO?

Porque precisamente esa inercia es la que puede hacerles perder el tren; podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que la experiencia de cliente es el mejor marketing además de afectar directamente a la cuenta de resultados. Diría que, en el actual contexto de consumidor hiperexigente e hiperconectado, en el que cada punto de contacto cuenta y la opinión de los otros es considerada y amplificada como nunca antes, es estratégico. Dejar pasar la oportunidad de causar una impresión positiva en un cliente es un lujo que ninguna empresa puede permitirse.

Pero incluir **al cliente dentro de la empresa,** como él mismo reclama, "darle una silla", como algunas empresas de las referentes hacen, implica rediseñarlo todo. De arriba abajo: plataformas, procesos, canales, incentivos comerciales, estructuras de poder... Y sólo un perfil directivo (y ojo, que para esto no vale cualquiera) puede atreverse a intentarlo. ¿De qué otro modo, si no, podemos dejar que el cliente "nos cuente su historia"?

Y es que el cliente nos lleva la delantera en esto de la transformación, ya nunca volverá a ser el de antes. Según la revista Forbes "es imposible proporcionar una experiencia positiva sin tener en cuenta a **este nuevo cliente digital**". Y en la ecuación de satisfacción hay que incluir, además del contacto "humano", todo el universo de experiencia digital con los nuevos paradigmas de usabilidad, movilidad y conectividad. No es tarea fácil, pero hay que ponerse las pilas. Vivimos en la "era del cliente".

¿Cuáles deberían ser sus funciones?

Convencer y demostrar a la alta Dirección la importancia de que una compañía sea líder en experiencia de cliente para obtener los recursos y el máximo compromiso.

Alinear a la organización con el cambio venciendo las resistencias e involucrando a todas las personas.

Desarrollar el concepto de ***customer journey*** en la estrategia y la operativa táctica de la empresa.

Diseñar e implantar una **gestión del cliente omnicanal** que aporte una experiencia diferencial y homogénea en todos los puntos de contacto.

Conocer las **metodologías y las métricas** que aplican y desarrollar protocolos de medida de satisfacción de cliente.

Para ello, creo que un CXO debería tener las siguientes cualidades, además de, por supuesto, llevar al cliente en el ADN:

Mucha actitud. Para acometer un cambio de estas características hacen falta tanta fuerza personal y entusiasmo como capacidades y experiencia en la gestión directiva. Imprescindible **liderazgo y habilidad negociadora** también, pues el giro que requieren algunas empresas es de 180 grados. La aptitud para encontrar el beneficio mutuo, la influencia, la persuasión y la sensibilidad interpersonal se pondrán seguro a prueba.

Además, debe ser un **maestro en el arte de escuchar y transmitir,** tanto en persona como a través de sus comunicaciones escritas.

Y tener una **cultura digital y un "saber estar" en la web 2.0** para aportar, porque estar en contacto con los mejores es vital para acometer una tarea que requiere entender cómo están cambiando las personas y cómo cambia, por tanto, lo que nos exigen como marca.

No debe ceder a la presión del resultado a corto plazo, sino estar familiarizado con la búsqueda de la excelencia y la mejora continua porque, como explican en la Asociación DEC, **la experiencia de cliente es "un viaje de vida".**

Como cambio cultural, requiere entre cuatro y ocho años, en función de la complejidad del modelo de negocio, del punto de partida y de las prioridades de cada organización. Viene a cuento recordar, para terminar, el ejemplo de compañías como Apple, que lanzó su primer iPod en un mercado saturado de lectores MP3 con el único argumento de "capturar la imaginación de la gente", y fue la experiencia de usuario y ninguna otra razón la que los aupó al liderato de mercado que hoy, casi quince años después aún no han abandonado.

Smart engagement: cómo medir y mejorar la conexión con el cliente

Virginia Cabrera Nocito [@vcNocito]

La experiencia de cliente es una disciplina de máxima actualidad, clave para conquistar al nuevo consumidor digital. Se hace imprescindible una **vinculación emocional entre el consumidor y las marcas:** en este momento para vender hay que sorprender y enamorar.

Y, como en cualquier relación amorosa, hay que conocer a la otra persona. Así que a las empresas les toca invertir en escuchar y dedicar al cliente su tiempo y su atención. Y para recoger los frutos de todo eso, los pilares de la nueva relación 2.0 no son otros que la honestidad, el respeto y el cumplimiento de las promesas hechas.

El objetivo de las marcas es formar parte **del día a día de sus clientes** y eso exige propuestas de valor, que realmente los vinculen a ellas. Solo así se consiguen relaciones sólidas y estables que llevan a la fidelidad, que desencadena en la recomendación… y que se plasma en la cuenta de resultados.

De ahí la aspiración a **conseguir que los consumidores se conviertan en prescriptores**. Sin duda, la mayor y mejor red de comerciales que puede tener una compañía son sus clientes comentando en la Red y en el mundo real lo encantados que están con ella.

Conectar es vincular. Pero han cambiado las reglas del juego. El liderazgo de una compañía en el mercado le importa hoy poco al cliente si no le facilita la vida y es capaz de escucharlo y resolverle sus problemas. Las empresas deben bajar de sus pedestales de otras épocas y “crear conexión” con sus clientes.

Lo que no se puede medir, no se puede mejorar

Pero si no se evalúa la vinculación emocional entre el consumidor y las marcas será imposible mapear ningún comportamiento que sea necesario cambiar. Así que el primer paso debería ser ponerle número al **índice de fidelidad** que el cliente tiene con la empresa.

Ésta es la clave del *smart engagement:* conectar razón y emoción. Se trata de **modelar los puntos clave de la relación con el cliente para poder medir el impacto de cada una de las acciones con las que las compañías tratan de reforzar su lealtad**. Preguntar, medir, actuar y… volver a medir.

Para explorar las dinámicas del *customer engagement* y desarrollar un modelo que permita entender cómo

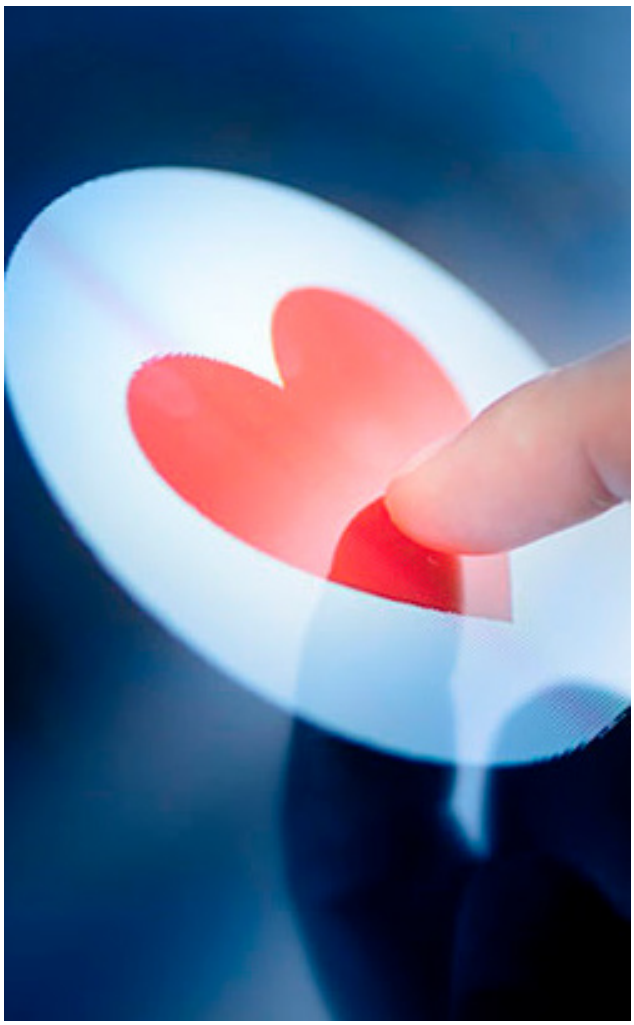
es posible mejorar la conexión con el cliente, Affinion, en colaboración con la Oxford Brookes University, ha llevado a cabo un exhaustivo estudio sobre el "Consumidor Global Conectado". Eduardo Esparza, *country manager* de Affinion, presentaba esta propuesta metodológica para mejorar el índice de fidelidad a partir de determinadas palancas en el encuentro *Smart Innovation*, organizado por Directivos y Gerentes. El modelo de Affinion examina aspectos poco explorados sobre la fidelización de clientes con el fin de **medir el grado en el que una compañía ha logrado formar parte significativa de la vida de un cliente.** Las puntuaciones obtenidas no solo reflejan el índice de fidelidad global, también muestran los mecanismos que generan dicho *engagement* para entender cómo es posible mejorar la conexión con el cliente.

Para ello, establece cinco etapas que conforman la relación entre un cliente y una marca:

1. **Interés.** En cada uno de nosotros coexisten siempre distintas motivaciones: emocionales y racionales, y hay que ver cómo se compaginan.
2. **Experiencia.** La comprensión y la escucha, la resolución de problemas, que una marca cumpla con las expectativas son aspectos clave, así como la honestidad y la coherencia.
3. **Evaluación de la interacción.** El cliente evalúa a la empresa en cada punto de contacto, él decide cuándo y cómo se relaciona con ella y las compañías tienen que estar preparadas para ofrecer lo mejor en cualquier momento y situación.
4. **Inmersión.** Éste es el momento crítico en el que el cliente decide si una marca le gusta o no y si va a invertir en ella su dinero y su tiempo. La empresa debe ser capaz de conjugar los factores racionales y emocionales para conseguir su involucración, su participación activa, que supone un diálogo no solo con la empresa sino con el resto del mundo.
5. **Lealtad.** Entendida no solo como la voluntad de permanecer en la compañía y realizar compras sucesivas, sino como una fidelidad activa por la que el cliente se convierte en un presciptor por su experiencia en las etapas anteriores (una suma de opiniones, sentimientos, acciones e impulsos).

Conocer el motivo del compromiso de un cliente con una marca es fundamental porque solo así es posible actuar para mejorarlo en busca de relaciones fuertes y

"Los pilares de la nueva relación 2.0 no son otros que la honestidad, el respeto y el cumplimiento de las promesas hechas".



duraderas. Aunque la mayoría nos comprometemos, o creemos hacerlo así, por motivos racionales, el peso de las emociones cada vez resulta más evidente a medida que la relación avanza.

También está demostrado que algunas de las palancas más significativas para mejorar el índice de fidelidad son la cantidad de productos que una empresa ofrece y la calidad. La frecuencia en las interacciones también aumenta las oportunidades para gustar, así como la variedad de canales a través de los cuales el cliente tiene oportunidad de conectar con la marca.

Experiencia de empleado: un cambio de mentalidad necesario en la empresa digital

Mercedes Núñez [@Mertrak]

La *startup* Zappos ofrece 2.000 dólares a sus empleados en periodo de pruebas por abandonar la empresa. Sólo el 2 por ciento acepta. Incluso ha conseguido que haya gente que pague por vivir la experiencia de trabajar con ellos. ¿Os parece descabellado?

La deseabilidad de una marca y los resultados de la experiencia de empleado son sorprendentes en términos de compromiso y mayor productividad. Este tipo de compañías cuenta con direcciones de Recursos Humanos más estratégicas.

De ello se habló en el **II Foro de experiencia de empleado** (#IIFEX), organizado por la consultora Lukkap, y donde se volvió a traer a primer término el libro "50 casos de éxito en experiencia de empleado".

El valor de la obra reside en que recoge cómo "han aterrizado" la teoría en la práctica medio centenar de compañías en España. Las hay de diferentes tamaños y sectores y son varios los ejes sobre los que trabajan. Como señaló el exministro Manuel Pimentel, que ejerció de moderador del encuentro, "aunque éste es un tema que ya lleva años en el candelero, aún encierra vanguardia". El espacio para alinear las estrategias de las empresas con lo que sienten sus empleados está abierto a la innovación, pero es imprescindible recorrerlo.

> "Nos dirigimos hacia formas más flexibles de trabajo y colaboración profesional. Los empleados 3.0 representan un reto tecnológico y cultural".

Todos podemos transformar nuestro trabajo en una alta misión. La clave está en la motivación. Para entenderlo mejor, pensemos en la diferencia entre limpiar la habitación de un hotel de manera rutinaria o intentar que quien se aloja en ella se sienta como en casa cada día. Fue el ejemplo que puso **Roberto Di Bernardini,** director global de RR. HH. de Banco Santander.

En su intervención explicó el proceso de transformación en el que andan inmersos desde hace tres años. El propósito del Santander es "ayudar a que la gente y los negocios prosperen" (generar valor para los accionistas

va implícito pero con responsabilidad y la ética como estandartes). Tan importante como este noble propósito es la manera de hacer las cosas, el cómo. La cultura corporativa es el pegamento que debe homogeneizar el comportamiento de sus 193.000 empleados en el mundo. Es fundamental que los trabajadores interioricen esa cultura para ser capaces de transmitir los valores de la compañía al cliente, explicó. Entender esa cultura, creérsela y adoptarla, y convertirse luego en sus embajadores para mostrarla externamente con orgullo, son los pasos necesarios.

Desde Recursos Humanos es posible acelerar este recorrido con los procesos de gestión de personas. El directivo explicó que en la selección se buscan valores como la claridad, la escucha activa, la colaboración, el respeto, el cumplimiento de las promesas, la pasión... En Banco Santander, además, en la valoración del desempeño se tiene en cuenta si el trabajador es embajador de la cultura del banco (el 60 por ciento del bonus depende del qué y el 40 por ciento del cómo).

Di Bernardini explicó que en este momento la base de clientes y empleados está cambiando porque cada generación tiene una visión, hábitos y expectativas diferentes de su trabajo, y también consume y se relaciona de manera distinta. Banco Santander necesita llegar a ser relevante para los *millennials y centennials* pero sin descuidar a las generaciones anteriores, y eso implica una **transformación digital del empleado.** Hay cosas que mantener (como el orgullo de pertenencia) y otras que cambiar hacia una organización a la altura de los nuevos tiempos (menos formalismos, más comunicación, una colaboración activa, valoración de competencias digitales...).

Para que todos **los empleados** se suban al carro de lo que la empresa quiere y se alineen con ella, **Rafael Vara,** CEO de Lukkap, explicó que l**as compañías deben seducirlos,** de manera similar a como lo hace con sus clientes. Esto implica:

> Conocer al trabajador y ponerse en su piel para saber qué vive en la empresa, igual que se trata de personalizar con los clientes.

> Establecer un modelo de relación con el empleado.

> Identificar el *employee journey:* sentimientos/emociones del trabajador en su primer día, en su adaptación, en la actividad diaria, incluso en la salida de la compañía para diseñar la experiencia que quieren que vivan los trabajadores en cada uno de esos momentos.

> Y establecer cómo medirlo. La encuesta de clima anual ya no es suficiente. Para conseguir una experiencia WOW de empleado son necesarios KPI mensuales, semanales o incluso diarios, como los de otros departamentos.

El CEO de Lukkap llamó la atención sobre el hecho de que **ya no se venden productos, sino emociones:** BMW vende el placer de conducir; la ONCE, la ilusión de todos los días; Starbucks, momentos; Harley-Davidson, libertad, un estilo de vida; Apple, ser cool; American Express, prestigio; Abercrombie, gustar a otros..., porque todos ellos son atributos con los que resulta más fácil llegar al consumidor. La mayoría de las empresas está replanteándose las verdades inmutables de su sector y redefiniendo nuevos modelos de negocio. **En RR. HH.** -dijo- **también hay que hacerlo.** Las políticas transversales iguales para todos, una clasificación profesional heredada del taylorismo, la retribución por bandas salariales..., hay muchas cosas que replantearse en el fascinante viaje que las empresas deben emprender hacia un modelo de experiencia de empleado de cara a las nuevas generaciones.

Es indudable que estamos en un cambio de era y **Carlos de la Torre,** de Baker McKenzie, lo dejó muy claro en su intervención, en la que apuntó que habrá que repensar las relaciones laborales y establecer modelos de experiencia de empleado conectados con HR *compliance*. ¿Vamos hacia la personalización de las relaciones laborales? ¿Hacia la virtualización laboral? ¿Tendremos que familiarizarnos con conceptos como *crowdworkers, liquid workforce, contingent workers*? ¿Hay que regular todo esto?

Nos dirigimos hacia formas más flexibles de trabajo/colaboración profesional y los empleados 3.0 representan un reto tecnológico y cultural. Las leyes que hoy conocemos tampoco responden aún a las circunstancias del nuevo trabajador.

En la empresa 2020, que calificó como flexible, digital y colaborativa, **imperarán nuevas fórmulas.** Más allá del teletrabajo, destacó el *smart working*, en el que lo que prima no es la presencia, sino el desempeño y cumplimiento de objetivos, que implica una conectividad plena para trabajar en el lugar más adecuado en cada momento, en el que los tiempos están marcados por las necesidades o los espacios de la oficina asignados por actividades.

El panorama es complejo e incluso podría llevarnos a otros debates, como la necesidad de legislar el derecho a la desconexión laboral, tal y como se ha hecho en Francia.

Casos de éxito en banca, turismo y *retail*

Experiencia de cliente en banca en España: IMEX17 y la ruta de mejora

Mercedes Núñez [@Mertrak]

Que un algoritmo decidirá quién puede hipotecarse o que la inteligencia artificial asesora a las empresas en comercio exterior son ya noticias habituales. Por eso, una de las cuestiones que aborda la **IV edición del estudio "Medición de experiencia de cliente en banca en España"**, de la consultora Xperience by Lukkap, es **si el robot sustituirá al gestor.** También se plantea **cómo debe ser un banco** en este momento y **cómo puede ganar dinero.**

Hoy me detendré en algunas de las conclusiones de este interesante documento.

Respecto a la figura del **gestor multicanal,** un año más se constata el hecho de que contribuye en **gran medida a que la satisfacción del cliente aumente y éste contrate más**. Lo novedoso es que se pone de manifiesto que esto es así **independientemente de que ese gestor sea una persona o no.**

¿Sorprendidos? La banca digital, en la que solo dos de cada diez clientes tienen gestor personal, se impone en experiencia WOW -ING Direct encabeza el ranking este año- a la tradicional, donde disfrutan de él seis de cada diez. Y ocurre, entre otras cosas, porque personaliza bastante más en un montón de momentos en los que a priori puede parecer que las personas tienen un papel clave, como en la formación. Es la tecnología la que permite, además, que la relación con el cliente no se pierda en la transición de un gestor humano a otro o incluso con su desaparición.

> **"La información y la formación juegan un papel destacado en las tareas del banco, aunque pudiera no parecerlo porque ahí recaen cuatro de los diez hechos clave que más impactan en el cliente".**

Lo que revelan los datos es que **el cliente reclama que lo conozcan, sentirse acompañado en todo momento y que atiendan sus necesidades de forma ágil a través de cualquier canal.** Se trata de tener el mayor conocimiento posible de él y de proporcionarle las máximas facilidades. De ahí que la transformación digital de la banca sea una cuestión vital porque toda ayuda es poca frente a un cliente que cada vez demanda más información, más formación, más seguimiento… y no podemos olvidar la rentabilidad del sector.

La clave -se dijo- está en encontrar el equilibrio entre las TIC y las personas. **La tecnología garantiza las relaciones sistemáticamente y las personas un trato diferencial.** El quid de la cuestión radica en el **nuevo papel que deben desempeñar los gestores** para aportar valor en momentos críticos como el seguimiento y vencimiento en la cartera de productos.

Otra conclusión interesante del informe es que **canales como el chat** de la entidad o **Whatsapp multiplican la contratación por dos**. Eso de que los clientes que van a la oficina contratan más es un mito. Sí es cierto que la oficina sigue siendo el canal principal para siete de cada diez clientes y el único para el 30 por ciento, pero el 62 por ciento de ellos utiliza ya al menos dos canales (se trata de aprovechar lo mejor de cada uno de ellos: la inmediatez, la autonomía, el contacto personal, la constancia para el seguimiento, etc.) y **valoran como experiencia WOW la disponibilidad de un canal ágil que les dé respuestas instantáneas.** Los *bots* llegan para quedarse, por tanto.

Los bancos en general están incrementando el nivel de satisfacción de los clientes en los distintos momentos del *customer journey* que se han observado para el documento: operativa ordinaria, operativa extraordinaria, incidencia, información, seguimiento, vencimiento y nueva compra, pero hay un amplio recorrido de mejora posible.

En la actualidad **la mejor experiencia para el cliente se produce en una nueva compra** -los bancos venden mejor los productos que dan mayor rentabilidad a la entidad (fondos de inversión, depósitos a plazo, seguros, nuevas cuentas, préstamos, nuevas tarjetas)-, **y el talón de Aquiles está en seguimiento y vencimiento,** aunque ambos han mejorado respecto a 2016, pero falta proactividad, alternativas personalizadas a la hora de renovar e iniciativas en este sentido.

La información y la formación juegan un papel destacado en las tareas del banco, aunque pudiera no parecerlo porque ahí recaen cuatro de los diez hechos clave que más impactan en el cliente. Respecto a la información, aunque el 72 por ciento de los clientes encuentra lo que busca en no más de cinco pasos, el tono sigue sin adaptarse a su lenguaje -esto incluso ha empeorado- y no es lo suficientemente visual ni atractiva. Esto influye en que muchas veces el cliente no pueda resolver sus dudas o no llegue a usar un determinado servicio y no descubra su relevancia (comodidad, ahorro de tiempo, etc.). Los bancos, además, si bien son proactivos a la hora de contar a sus clientes cambios puntuales no les explican bien todo lo que está a su disposición o el autoservicio: nuevos canales, novedades que afectan a sus finanzas, herramientas de utilidad, ayuda disponible…

Respecto a la formación, otra falsa creencia es que enseñar al cliente requiere personas. De hecho, como apuntaba al comienzo, los bancos digitales lo hacen casi 20 puntos porcentuales mejor que los tradicionales.

Llama la atención que, si bien en banca ya forma parte del pasado lo de agasajar a los nuevos y descuidar al resto, son **los recién llegados los que tienen mejor experiencia de cliente** (los esfuerzos de la primera cita…), **aunque los únicos que recomiendan son los que llevan entre tres y cinco años con la entidad.** Sorprende que ése sea el único NPS (*Net Promoter Score*) positivo, cuya media para el sector **es negativa** (menos once).

Mejorar esa nota -se apunta en el informe- **requiere generar más confianza en el cliente,** que es la sensación clave para que no se marche. Y, para ello, es importante actuar sobre aspectos como las incidencias, que exigen una resolución rápida, en plazo y forma, disculpas ante el error, y una visión y atención integral (omnicanalidad).

Junto a la confianza, **otro valor fundamental es la agilidad:** la optimización del tiempo, la ausencia de trabas… Y un determinado *target* -el de los más ocupados por su momento vital- es el que más penaliza la necesidad de tener que ir a la oficina para operaciones extraordinarias, por ejemplo.

Cómo puede contribuir la tecnología al turismo de compras

Javier Lorente [@javierlorentem]

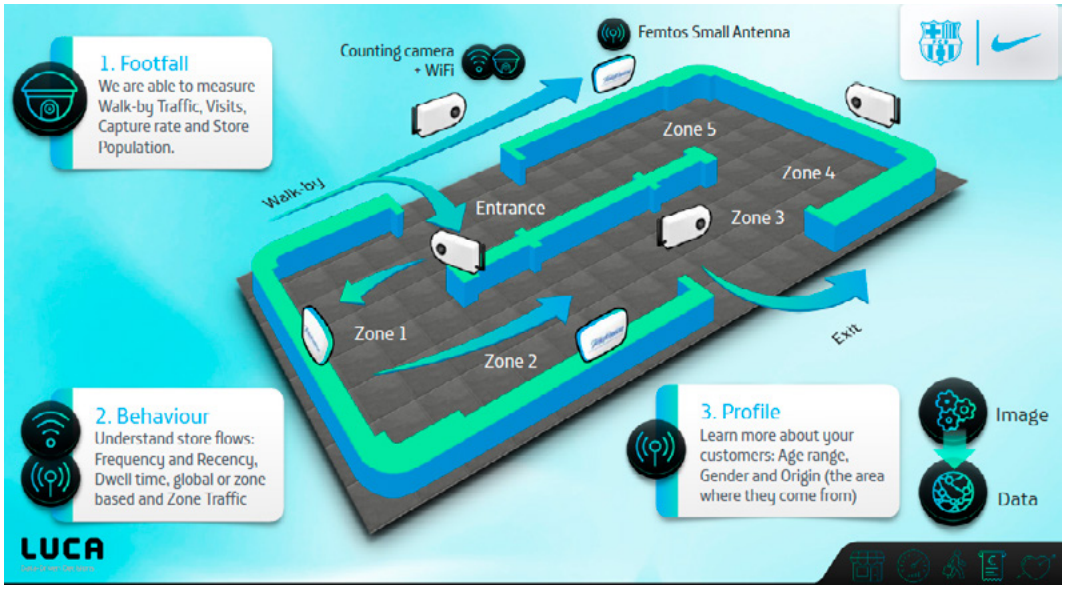
Dentro del crecimiento anual de Fitur se va consolidando una sección específica dedicada al turismo de compras. Este apartado de la feria busca desarrollar la relación de los comercios con los turistas, se trata de hacer más comprensible y accesible la oferta para quienes pasan solo unos días en un destino, con el objetivo de incrementar nuestra competitividad y notoriedad en el negocio del turismo de compras.

En una de las mesas redondas de Fitur Shopping se habló sobre cómo la tecnología puede ayudar a este **turismo de compras.** Por un lado, permite preparar y planificar *online*, antes de llegar al destino, como una parte más del viaje, esta parte del consumo con guías digitales y app de información sobre los comercios del lugar, sugerencias sobre qué comprar y dónde, propuestas de recorridos, etc. Así, la empresa Smartvel explicó cómo preparan contenidos con información de zonas de compras y productos locales para integrar de manera sencilla por los distintos agentes (cadenas hoteleras, ayuntamientos, etc.) en sus comunicaciones con sus clientes, a través de sus páginas web, app, correos, etc.

> **"Además de la información para la tienda, la tecnología también aporta a los turistas multitud de nuevas funcionalidades que pueden mejorar sus experiencias".**

Desde Correos ofrecen un producto financiero que permite realizar pagos *online* en multitud de comercios, sin estar asociado a ninguna cuenta, de forma que los turistas reduzcan su preocupación frente a un uso fraudulento de sus medios de pago.

Telefónica explicó cómo **las tecnologías de *smart retail* ya están marcando la diferencia** en algunos comercios con gran afluencia de turistas. Se puso como ejemplo el caso de la tienda Nike de Paseo de Gracia en Barcelona,



Fuente: Telefónica

donde se han instalado diversas tecnologías que, combinadas entre sí, permiten conocer el origen de los visitantes y su *customer journey* en el local.

Mediante la combinación de cámaras, conectividad Wifi y pequeñas antenas de interior a las que se conectan los móviles cuando están en la tienda (femtoceldas) se obtienen, de forma agregada y totalmente anonimizada, patrones de comportamiento que permiten extraer conclusiones sobre qué tipo de clientes es más propenso a la compra, y en qué zonas de la tienda adquiere más bienes cada tipo de cliente, lo que facilita tomar decisiones sobre qué campañas ofrecer o incluso modificar el diseño de la tienda.

En la tienda de Paseo de Gracia que mencionaba el volumen de turistas es muy grande y la información de su origen se convierte en un parámetro vital para todas estas decisiones.

Además de la información para la tienda, la tecnología también aporta a los turistas multitud de nuevas funcionalidades que pueden mejorar sus experiencias y hacerlas especialmente gratificantes: es posible eliminar barreras idiomáticas (con soluciones de realidad aumentada con traducción simultánea), dar continuidad a la experiencia en distintas tiendas (con app turísticas que generen programas de fidelización en las compras durante el tiempo de la estancia), obtener información ampliada de los productos, etc.

Uno de los temas clave que se abordó en esta mesa redonda fue cómo **fidelizar a un turista de compras**, y en el debate se llegó a la conclusión de que la omnicanalidad, que es un elemento fundamental en cualquier proceso de compra actual, cobra aún más relevancia en el caso de los turistas, ya que si la marca es capaz de mantener una relación *online* con ellos una vez que abandonen el destino, es posible que se produzcan compras recurrentes de algunos productos, que podrán seguir siendo adquiridos a través del comercio electrónico.

Las tecnologías de *smart retail* para el turismo se seguirán desarrollando en paralelo con el resto de tecnologías que mejoran la experiencia de cliente, pero serán los comercios que quieran apropiarse de estos visitantes tan característicos los que tendrán que decidir dar un paso adelante y avanzar en su transformación digital.

El cliente quiere lo mejor... de cada mundo: omnicanalidad

Javier Lorente [@javierlorentem]

En el debate sobre el impacto del *eCommerce* en el comercio físico existen, como no podía ser de otro modo, defensores y detractores.

Están quienes consideran que el comercio electrónico no quitará demasiada cuota de mercado al comercio físico, lo cual parece aventurado afirmar, según la tendencia actual. Es cierto que el *eCommerce* en *retail* aún se sitúa en la mayoría de los mercados por debajo del 10 por ciento del total del negocio, pero también es incuestionable un crecimiento interanual sostenido alrededor del 20 por ciento y las ventajas evidentes de este canal para ciertas categorías de productos (cartuchos de impresora o productos de limpieza).

Por otro lado, están quienes sostienen que el comercio físico desaparecerá y viviremos en un mundo de centros comerciales abandonados y drones y camionetas de reparto controladas por neveras y despensas inteligentes que harán los pedidos mientras nos dedicamos a otras cosas.

Entre ambas posturas extremas hay toda una escala de grises y, sobre todo, una potencialidad de convivencia

muy importante. Mezclar lo mejor de ambos mundos puede suponer, como suele ocurrir, la receta del éxito.

Para entender en qué puede consistir esa fórmula ideal y por qué hace aguas el hecho de posicionarse en uno de los extremos del debate (*on* u *offline*) es necesario explicar primero el concepto de *shopper customer journey*. Se refiere a la experiencia de un cliente en sus

compras, ya sean físicas u *online* y, en ese proceso, pasa de forma genérica por cinco etapas importantes:

- Descubrimiento (*awareness*)
- Selección (*choosing*)
- Transacción (*transaction*)
- Entrega (*delivery*)
- Postventa (*after sales care*)

Aunque los cinco pasos conforman un todo, hay mucho que decir sobre cada uno de ellos. Por ejemplo, en la actualidad, el momento de la transacción (el proceso de pago) en los comercios físicos es uno de los peor valorados por los clientes por las colas y esperas que conlleva en muchas ocasiones, mientras que en el comercio *online* es algo inmediato (salvo que falle la tecnología, obviamente).

En la mayoría de los casos, además, el comprador ha experimentado los dos procesos: el físico y el *online* y puede compararlos y decantarse por uno u otro en cada fase de su *customer journey*. Y la conclusión lleva a los resultados de la mayoría de estudios, encuestas e investigaciones sobre el *retail:* el comprador demanda omnicanalidad, solicita un *customer journey* con lo mejor de ambos mundos. Y aquí es donde el comercio físico tiene cierta ventaja. Como señalaba en un post anterior, los clientes quieren trastear con el producto (tocarlo, probarlo, vivir una experiencia...), y esto no es posible en el comercio *online*. Quieren también inmediatez para tener el producto y disfrutarlo una vez adquirido, y aquí siempre tendrá preferencia la compra presencial. Frente a estas desventajas del mundo *online* frente al físico, la tecnología sí permite un proceso de pago automático en el comercio físico, por poner un ejemplo. La aproximación omnicanal requiere, por tanto, de la transformación digital del espacio físico y de la sincronización de las bondades de ambos mundos. En una situación ideal, el *stock* debe ser el mismo y el recorrido de un cliente por una tienda física (qué le ha llamado la atención y se ha parado a ver, qué se ha probado, qué se lleva, etc.) debería estar controlado para conocerlo mejor y que se puedan obtener datos similares a los de un comercio *online*.

“Enfrentar los canales entre sí es salomónico y atenta contra la experiencia de cliente”.

Enfrentar los canales entre sí es salomónico y atenta contra la experiencia de cliente. En este momento el comercio físico tiene que apostar por una transformación integral del negocio, empezando por los elementos básicos (logística, cartelería digital...), hasta llegar a la digitalización de todo lo que ocurre en sus tiendas y poder ofrecer al cliente la posibilidad de elegir el canal (físico o digital) que mejor experiencia le ofrezca en cada momento. Solo así mantendrá el interés de los compradores para acudir a sus espacios.

Dos canales -presencial y *online*- y un destino: el cliente

Pablo Ortega Bofill [@BofillPablo]

Recuerdo con claridad la expectación previa al evento y es que se planificó para contar con las personas cuyo talento al servicio de la transformación y la innovación cambia para siempre a las organizaciones.

Me refiero al *Digital retail meeting* que Telefónica (*#RetailTEF*) celebró el 11 de mayo de 2017 en la Real Fábrica de Tapices de Madrid, y en el que mostró con detalle cómo ha cambiado el comportamiento del cliente y cómo deben hacerlo las marcas al relacionarse con él en sus espacios físicos. Y es que en este momento no se entiende el canal presencial sin el *online*. La pregunta en el aire -y el gran reto- para los representantes de todas las empresas asistentes es: "¿Cómo mantener el rumbo mientras se cambian las turbinas del avión?".

Emilio Gayo, director de Marketing y servicios comerciales de Telefónica, mostró las capacidades de la compañía como socio tecnológico y su *Know How* acreditado en la propia transformación de sus tiendas: "El canal de Telefónica se ha transformado por cómo ha cambiado el cliente y porque estamos vendiendo cosas distintas: emociones", dijo. Explicó que es posible

> **"Toca redefinir visión, equipo y roles, rediseñarlo bajo el *customer centric* y reinventarse con ayuda de las nuevas capacidades que la tecnología permite".**

mejorar las métricas de negocio y, a la vez, enriquecer y personalizar la relación con los clientes: omnicanalidad y *big data* están entre las claves. En realidad, pasa por una arquitectura tecnológica perfectamente armada que coordina personas, procesos y sistemas como un reloj y consigue una visión integral del cliente y un amplio conocimiento del mismo: experiencia y eficiencia de la mano.

Pablo Foncillas, Teaching marketing del IESE Business School, en un discurso que no nos suena nuevo, se refirió a Lady Gaga como ejemplo de aprovechamiento de las

> **“La transformación digital implica una transformación cultural y en experiencia de cliente la digitalización tiene que ir de extremo a extremo”.**

oportunidades de lo digital, ya que incluso hace *big data* en sus conciertos para seleccionar el repertorio que canta en cada país. Lo importante -señaló- es que no hay un carnet de nativo digital, sino que es una actitud que urge tener cuanto antes, sobre todo porque el 90 por ciento de las decisiones hoy las toman inmigrantes digitales. Foncillas expuso, entre sus mensajes, que toca redefinir visión, equipo y roles, rediseñarlo bajo el *customer centric* y reinventarse con ayuda de las nuevas capacidades que la tecnología permite. Destacó que las empresas con una buena estrategia omnicanal tienen como objetivo la vinculación, y las ventas vienen después, que en omnicanalidad se crea y captura valor en sitios distintos. También habló de cómo en esta nueva era han surgido hiperservicios (app, gamificación...) y “servificación” o transformar la venta de productos en servicios.

Agustín Cárdenas, gerente de Marketing negocios digitales de Telefónica, entabló un ameno diálogo con el presentador de la jornada, Javier Coronas, para explicar con frescura, a la vez que ejecutaba en modo demo, cómo se puede enriquecer la experiencia de los clientes en el punto de venta. *Customer jouney* que aúna las necesidades del cliente y la marca, marketing dinámico, probadores y etiquetas inteligentes, ambientación acústica y lumínica, eficiencia energética... todo cuenta y, por eso, Telefónica ofrece una propuesta global.

Me fascinó la intervención de Ferran Adrià que contó cómo gracias a su etapa de consultor de innovación en muchas grandes compañías ha entendido dos cosas:

> Para que avance la innovación en una organización hay que gestionar bien los egos y las vanidades.

> Hace falta una gestión holística del proceso de innovación que se alimente de una visión multidisciplinar, que es algo que no suele ocurrir en las organizaciones. “Toda la organización debe ser creativa, además -dijo- no creo en el I+D como un aparte”.

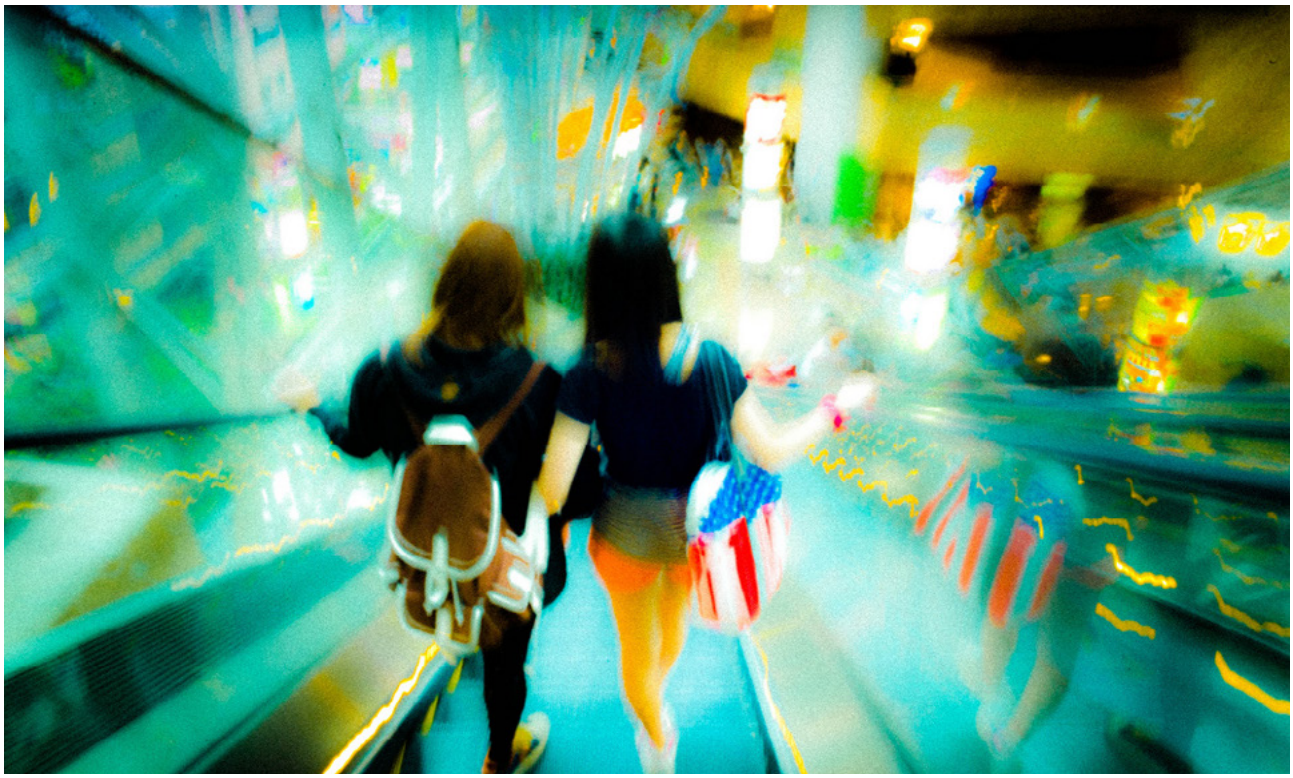
Vimos también un gran ejemplo de transformación por parte de **dutyfreedufry,** que ha confiado en Telefónica para que en la T4 de Madrid podamos embarcarnos en las tiendas del futuro en una “experiencia coreográfica al servicio del cliente”.

Enrique Barreira, responsable de este proyecto en las 2.000 tiendas de la empresa en 400 aeropuertos, destacó que se transforman para atraer a más gente y que disfruten en sus tiendas. La tecnología permite, por ejemplo, conocer la nacionalidad de los pasajeros por tramos horarios para adaptar los contenidos y promociones. Hizo hincapié en que el éxito del proyecto se debe al apoyo incondicional de la dirección y de todas las marcas que venden pero, sobre todo, al compromiso de sus 25.000 empleados.

Marisa Urquía, directora de Marketing Empresas de Telefónica, puso el acento en que la transformación digital implica una transformación cultural y en que para la experiencia de cliente la digitalización tiene que ir de extremo a extremo.

No os perdáis el vídeo del evento para conocer hacia dónde evoluciona el mundo del *retail*, su futuro y cómo aprovechar todas las posibilidades de la digitalización.

Tecnología e innovación al servicio de las tiendas



TIC e innovación en la mayor feria de *retail* del mundo para mejorar la experiencia de cliente

Javier Lorente [@javierlorentem]

A estas alturas ya sabemos que ningún sector se libra de la transformación digital y que la experiencia de cliente es la piedra angular en la que se apoya el resto de estrategias de las compañías. Esto es especialmente cierto en **el sector *retail*** en el que, más allá del *eCommerce* y la optimización de procesos logísticos, **se está transformando la forma en la que las marcas se relacionan con sus clientes en el punto de venta. Y la tecnología tiene mucho que decir.**

El ***customer journey,*** concepto que describe el "viaje" (metafórico) del cliente en el comercio, se convierte en las tiendas físicas en un viaje real que se refiere a nuestros movimientos por el establecimiento al comprar (entrada en la tienda, descubrimiento de los productos, consulta y resolución de dudas o prueba de los productos, transacción, despedida). En este recorrido, y para cada uno de los momentos, los *retailers* analizan cómo pueden **mejorar la experiencia del cliente gracias a la redefinición de sus procesos** con ayuda de la tecnología. Ésta permite, además, dar **consistencia de una etapa a otra** gracias a la compartición de datos que proporciona una **visión integral del cliente.** Así se podría, por ejemplo, pagar directamente desde el probador si alguien que acaba de ver cómo le queda una prenda está satisfecho con el resultado y dispuesto a llevársela.

Por todas las posibilidades que existen al respecto y la importancia que tienen a la hora de satisfacer, fidelizar y hacer fan al cliente, en **NRF Big Show, la mayor feria de *retail* del mundo** que se celebró en Nueva York los días 15 a 17 de enero de 2017, pudimos ver tecnologías de todo tipo para transformar esta relación. El evento lo organiza la National Retail Federation de Estados Unidos y congregó a más de 30.000 asistentes, 500 expositores y más de 100 patrocinadores... Las cifras hablan por sí solas.

Y Telefónica estuvo presente de la mano de Intel, uno de los patrocinadores del encuentro. Lo hizo a través de su filial de *smart retail,* Telefónica On The Spot Services, que tiene un acuerdo estratégico para el desarrollo de soluciones en este sector con tecnología Intel. En el marco de dicho acuerdo se han desarrollado dos servicios que se presentaron en la feria:

Spotlabel, una solución para simplificar la presentación de precios en los comercios que permite actualizar la información al instante, lo que reduce costes y tiempos, y también eliminar errores de manera más eficiente, así como mejorar la experiencia de compra de los clientes, pues incluye de forma más impactante promociones, ofertas y nuevos lanzamientos gracias a su formato en pantallas digitales.

Probadores inteligentes desde los que el cliente puede solicitar otras tallas, colores o incluso otros productos que se le proponen como sugerencia a partir de los que ya se está probando. Si tenemos en cuenta que, según el **informe IMEX Retail 2016**, la hora de probarse es uno de los momentos peor valorados en moda, esta solución aporta un gran valor a la hora de mejorar y dinamizar la experiencia del cliente.

La cadena de tiendas de ropa infantil **Gocco** es un ejemplo de implantación de estos dos servicios, desarrollados por Telefónica con tecnología Intel, y que la compañía estadounidense mostró en un vídeo en su *stand* en la feria neoyorquina. El *feedback* fue fantástico y refleja el **enorme potencial** que tienen **en el sector retail las soluciones que mejoran la experiencia de usuario y a la vez hacen más eficientes los procesos.**

La forma en la que se han concebido y diseñado también interesó a los visitantes. Trabajar en modelos de ***joint innovation*** con clientes que plantean sus necesidades supone un atractivo reto para alcanzar soluciones replicables en un sector en el que no hay dos marcas iguales y se persigue una experiencia de cliente diferencial.

Esperamos que llegue pronto a nuestro entorno la innovación que vimos en la mayor feria de *retail* del mundo.

“Trabajar en modelos de *joint innovation* con clientes que plantean sus necesidades supone un atractivo reto para alcanzar soluciones replicables en un sector en el que no hay dos marcas iguales y se persigue una experiencia de cliente diferencial”.

Fuente: Telefónica On The Spot Services

El valor de la música en los negocios

Teresa González Ercoreca

En la película de animación *Canta,* una de las protagonistas, la cerdita Rosita, empieza a canturrear en un supermercado mientras se oye a los *Gipsy Kings* de fondo y va poco a poco animándose hasta acabar bailando de manera desenfrenada entre los estands de alimentación...

Lo que escucha es música ambiental, una forma clásica de disfrutar de la música que comenzó con las bandas en directo en restaurantes y bares y que, con la llegada de los medios de grabación, se extendió a otros entornos: lugares de trabajo, centros comerciales e incluso ascensores.

En sus inicios se pretendía que la **música ambiental** sirviese para mejorar la productividad de los trabajadores. En la actualidad se ha incorporado como **elemento decisivo en la experiencia de cliente en un establecimiento.** Su calidad, gracias al desarrollo de sistemas tecnológicos de sonorización y la posibilidad de programación musical, ha permitido que se refuercen los atributos de marca de la música y suene tanto en pequeñas empresas como en grandes *retailers*.

Precisamente las principales consultoras de *Branding* vienen confirmando, a través de muestras de mercado y estudios de consultoría, que la **música** se ha convertido en un **aspecto clave en la construcción de imagen corporativa.** Las marcas hace tiempo que dejaron de ser un simple logo. Los expertos en marketing insisten en que las marcas más reputadas destacan por haber sido capaces de generar un valor que va más allá de lo comercial **y entra en el terreno de las emociones.** Por ello, la estrategia de marketing de las más conocidas enseñas incorpora la música como factor diferenciador capaz de generar ese vínculo sensorial con su imagen.

> **"En los últimos diez años se ha consolidado una tendencia de mercado que estudia el impacto que la música puede tener en las ventas de un local, el tiempo de espera o la calidad de la estancia en un negocio".**

En los últimos diez años se ha consolidado una tendencia de mercado que estudia **el impacto que la música puede tener en las ventas de un local, el tiempo de es-**

pera o la calidad de la estancia en un negocio. Se han llevado a cabo muestreos sobre esta materia en todo el mundo y destacan los efectuados en Suecia, Reino Unido, Francia y, uno de los últimos, precisamente en España.

En el año 2011 la consultora Heartbeats realizó un estudio entre ciudadanos suecos en el que se concluía que **la música es una importante herramienta competitiva** para los negocios, en especial porque tiene la **capacidad de sintonizar con generaciones más jóvenes.** En esta línea, la entidad musical PPL lanzó en 2013 la web *Music Works for You* en la que publicaba **estadísticas sobre el impacto de la música ambiental en negocios** como gimnasios, restaurantes u hoteles en Reino Unido. Pocos meses después, la asociación de derechos de autor francesa, SACEM, hizo públicos los resultados de una encuesta realizada a consumidores de ese país, en la que un **90 por ciento confirmó que quería escuchar música durante sus compras.**

Entre los estudios más recientes que contribuyen a reforzar el valor de la música en los negocios está la consultoría realizada por **onthespot,** la empresa del Grupo Telefónica especializada en digitalizar el punto de venta. Durante los meses de enero y febrero de 2017, **onthespot lanzó una encuesta** entre una muestra de más de seis mil clientes en España que tienen contratado el servicio *spotmusic*.

Los resultados forman parte del Primer estudio en España de ambientación musical (*Music for your business*) y arrojan los siguientes datos:

Desde **distintos sectores** (restaurantes, hoteles, tiendas de moda, centros de salud y bienestar, bancos y tiendas de distribución) **coinciden en destacar la importancia de la música para sus negocios,** por lo que no dejarían de emitir música en sus establecimientos.

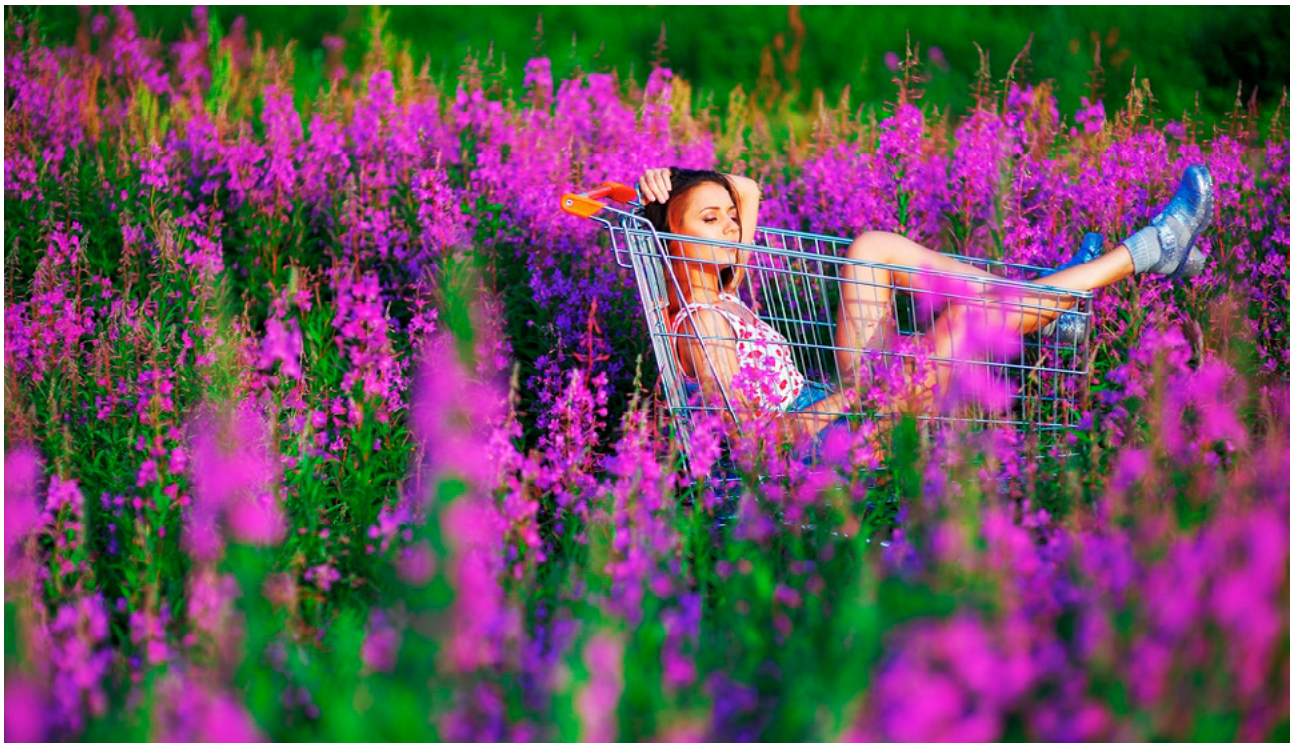
Destacaron que el factor determinante de la música en sus negocios es que **aporta una mejor experiencia de cliente y contribuye a generar una imagen más moderna del negocio.**

Entre los elementos mejor percibidos por los clientes con servicio musical está que **la música ayuda a los negocios a incrementar las ventas.**

Coincidiendo en el tiempo con este estudio en España, la consultora sueca HUI Research llevó a cabo otro experimento, éste dirigido a unos dos mil restaurantes en Suecia, para medir el impacto de tener música comercial frente a no tenerla y, algo aún más interesante, observar la diferencia entre tener puesta música adaptada al negocio y a los valores de la marca, frente a música preprogramada y aleatoria (es decir, sin selección musical).

El resultado fue determinante: aquellos **restaurantes con música acorde a su imagen de marca vieron incrementadas sus ventas en un 9 por ciento, frente a aquéllos que simplemente emitían música aleatoria,** no seleccionada para el negocio.

Todas estas investigaciones confirman el valor que aporta la música a los negocios. Por un lado, propaga la imagen y cimienta la reputación de las marcas. Por otro, contribuye de manera decisiva a mejorar la experiencia de cliente en los entornos físicos. Y, por último, y como consecuencia de todo lo anterior, la música incide en el incremento de las ventas, al aumentar el tiempo de estancia o incidir en la experiencia de cliente.



Las *flagships* o tiendas experienciales, clave en una estrategia *retail* omnicanal

Virginia Cabrera Nocito [@vcNocito]

Internet ha cambiado la compra para siempre. Nuestras expectativas como consumidores se han disparado, también fuera del mundo online. Queremos más y comenzamos a exigir que ir de tiendas sea aún más eficiente y satisfactorio que esa compra a golpe de clic a la que ya nos hemos acostumbrado.

La mayoría de las veces las compras a través de Internet son para personas que saben lo que quieren y van a tiro hecho. Pero comprar en Amazon no es divertido: un interfaz puramente funcional, escuetas descripciones de productos, las fotos justas... Parece que la máxima es "que todo vaya bien". Su web está diseñada para hacer la compra tan fácil y sin fallos como sea posible, pero no para emocionar. E incoporar las emociones es muy importante porque el 40 por ciento de la percepción de un cliente viene de este terreno y solo el 60 por ciento restante, del producto y el precio. El 80 por ciento de las decisiones que tomamos resultan ser irracionales. Por tanto, éste es un terreno que deben conquistar las tiendas físicas, vamos hacia el día en que nos divierta comprar.

Ni el más ferviente fan de los M&M soñaría con que los cuatro pisos de la tienda insignia de esta marca en Londres están abiertos hasta las 11 de la noche para saciar antojos de chocolate. Como todas las *flagships*, busca proporcionar una experiencia, que la visita sea memorable, ofrecer algo por lo que merezca la pena tomarse un tiempo. Justo lo contrario de lo que entendimos siempre por ir a comprar.

No hay duda de que la tienda del futuro es experiencial y juega un papel clave en la estrategia omnicanal.

Los grandes ya se han dado cuenta: Walmart evoluciona hacia el *eCommerce* y Amazon abre tiendas físicas... La omnicanalidad es una ventaja competitiva. Se trata de saber y actuar en tiempo real, aplicando el conocimiento de cada canal de manera integrada.

Para ello, habrá que generar *insights* en la tienda para saber lo que buscan los clientes, como ya se hace online. Tal vez el ambiente y los productos en el espacio físico deban venir determinados por las preferencias que se observen en el canal online. Cuando la tecnología es

capaz de darnos casi todas las respuestas, lo importante es saber hacerse las preguntas adecuadas.

No obstante, hemos visto cómo el *eCommerce* ha cambiado los hábitos de compra, pero la mayoría de las tiendas aún han cambiado poco. Los compradores modernos eligen comprar donde, cuando y como quieren, relacionarse con marcas modernas que entiendan que sus expectativas han cambiado, que su tiempo es oro y su paciencia, muy escasa. Así que, o la compra es increíblemente eficiente, o extremadamente divertida... o tendrá que ser muy barata.

¿Hacia tiendas sin productos?

Esta omnicanalidad del consumidor, lejos de poner en peligro a las tiendas físicas, las obliga a cambiar su rol, a convertirse en verdaderos templos de la experiencia. Y ésta es su oportunidad, donde pueden encontrar su verdadera ventaja competitiva, porque en una pantalla rara vez es posible experimentar una sensación WOW.

Hace unas semanas tuve ocasión de asistir a *Retail Forum* y allí se dieron las claves del cambio hacia esta "tienda 2.0":

Una nueva concepción de los espacios. La tendencia es reducir el área de exposición de productos en **aras de lugares en los que poder disfrutar y tocar, que el cliente pueda interactuar.** Y como cualquier experiencia que se pueda compartir vale doble y las redes sociales pueden impulsar o desincentivar la compra, llega el *shopping* conversacional. Las marcas deberán apuntarse a esta conversación en lugar de "vender su moto".

Esto implica también **un nuevo perfil de dependientes.** Recuperaremos **el valor del servicio y del trato personal** en busca de obtener en la tienda esa información que se escatima en el mundo virtual. Puede sonar paradójico, pero iremos a la tienda para ahorrarnos el tiempo que perdemos navegando, buscando referencias y comparando. Y ¡ojo! hay un gran recorrido de mejora en busca de la excelencia del servicio en la tienda ya que los consumidores están descontentos con la atención en el punto de venta: el 75 por ciento se queja de que no puede comparar precios y el 65 por ciento echa de menos ofertas en la tienda que sí puede ver *online*, por poner dos ejemplos.

El cliente estará realmente en el centro y se concentrarán esfuerzos para hacerle sentir único. Las tiendas tratarán a partes iguales de divertir y personalizar. Poder poner nuestro nombre en unas zapatillas, elegir colores o añadir una leyenda grabada es solo el principio. Ningún tendero en el mundo es capaz de conocer por su nombre a todos los clientes que entran en su negocio, pero *big data* sí. O la tienda se convierte en una **experiencia personalizada de compra** o no será. Además resulta rentable: ajustar el mensaje y la oferta a cada consumidor basándose en su comportamiento anterior reduce a la mitad el coste de adquisición e incrementa un 10 por ciento las ventas.

> **"Recuperaremos el valor del servicio y del trato personal en busca de obtener en la tienda esa información que se escatima en el mundo virtual".**

Cero colas, cero incomodidades. Será el adiós a los procesos tediosos y dolorosos para el cliente y el hola a la experiencia 3D, a los probadores inteligentes, los simuladores que nos permiten ver cómo va a quedar la lámpara en nuestro salón, los procesos de caja casi invisibles.

Veremos muchos robots, porque la mezcla de humanoides y realidad virtual es un cóctel ganador. No solo gustan y sorprenden, es que tienen mucho que aportar. Su capacidad de proporcionar información en formato multimedia e interactuar con *weareables* hacen la integración con otras máquinas más cálida y humana. Pueden aportar datos de *stocks* y ubicaciones en tiempo real, reconocer rasgos faciales y orientar la venta hacia un producto y, por supuesto, acopiar la información de todas las interacciones y volcarla en *big data*.

En la feria también se apuntaron algunos retos que afrontar y me quedo con estos tres:

Analizar todo lo que pasa y ver qué funciona y qué no. Cuesta mucho conseguir un efecto WOW, así que es necesario medir la efectividad de lo que se hace. Sorprende descubrir que el 43 por ciento de los responsables declara no saber qué parámetros utilizar o cómo ir de los

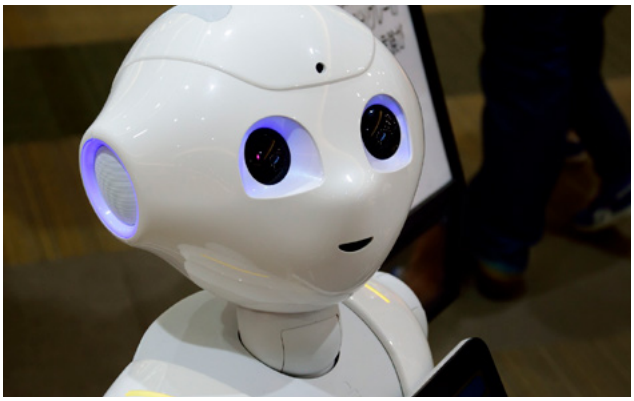
microdatos a una visión global. Para ello es vital establecer canales de escucha en todos los puntos en los que el cliente hace acto de presencia.

Maximizar la cocreacion con el cliente. Otorgarle este protagonismo ayuda a simplificar los procesos. De hecho se estima en un 30 por ciento la reducción del *time to market*.

Extender la relación con el cliente más allá de la venta. Es uno de los momentos de la verdad que tradicionalmente se ha descuidado, por lo que toca diferenciarse prestando atención a la postventa de manera activa para, más allá de atender reclamaciones o incidencias, podamos saber de verdad cómo resultó la experiencia y crear otras nuevas.

En definitiva, parece que la clave está en pensar en cómo nos gustaría que nos tratasen, en dejar de darle vueltas a qué queremos venderle al cliente para empezar a pensar en qué queremos hacerle sentir.

“La mezcla de humanoides y realidad virtual es un cóctel ganador. No solo gustan y sorprenden, es que tienen mucho que aportar”.



Javier Lorente Martínez

Director de Producto en OntheSpot, el negocio de *smart retail* de Telefónica. Fanático de la mejora de la comunicación para el progreso del mundo. Fascinado por la forma en la que la tecnología influye en los aspectos sociales de las personas. *Millennial* de espíritu y *eGamer,* aunque mis hijos no opinen lo mismo.

De Javier Lorente en este *ebook*:

- Cómo puede contribuir la tecnología al turismo de compras
- El cliente quiere lo mejor... de cada mundo: omnicanalidad
- TIC e innovación en la mayor feria de retail del mundo para mejorar la experiencia de cliente

Mercedes Núñez

Licenciada en Periodismo y Máster por la Universidad Complutense de Madrid. Responsable del blog A un clic de las TIC, en el que escribo habitualmente; colaboro también en Con tu negocio y Think Big. Mi especialización en periodismo tecnológico empezó en ABC Informática -el primer semanario español TIC-. Llevo quince años en Telefónica haciendo comunicación corporativa (relación con los medios, web, revista PULSO -impresa, digital y para tablet-, redes sociales...). Con anterioridad trabajé en distintos medios de comunicación (prensa, radio y televisión). Mi mayor afición es la equitación.

De Mercedes Núñez en este *ebook*:

- Hoja de ruta hacia la excelencia en experiencia de cliente
- Experiencia de cliente: de la estrategia a la acción
- EL ROI de la experiencia de cliente: las cuentas salen aunque las fórmulas varíen
- Cinco conclusiones sobre la experiencia de cliente en España
- Experiencia de empleado: un cambio de mentalidad necesario en la empresa digital
- Experiencia de cliente en banca en España: IMEX17 y la ruta de mejora

Pablo Ortega Bofill

Licenciado en Empresariales por la Universidad de Alcalá, realicé estudios de Marketing en la University of New Mexico. Soy experto en marketing de servicios de telecomunicaciones para grandes clientes, y desde 2012 facilito el aterrizaje comercial de los servicios de seguridad en clientes multinacionales. También realizo traducciones, y doy talleres de formación en presentaciones eficaces en inglés.

De Pablo Ortega en este *ebook*:

- Dos canales -presencial y *online*- y un destino: el cliente

Teresa González Ercoreca

Abogada del equipo de CCDO en Telefónica Digital. Especializada en temas de derecho de autor y nuevas tecnologías. ¿Aficiones? Todas confesables.

De Teresa González en este *ebook*:

- El valor de la música en los negocios

Virginia Cabrera Nocito

Soy Ingeniero Superior de Telecomunicaciones y he trabajado en el grupo Amper y en distintas áreas de Telefónica. Actualmente soy responsable de Desarrollo de Negocio para pymes en Telefónica España.

De Virginia Cabrera en este *ebook*:

- ¿Necesitan las empresas un "defensor" del cliente? La figura del *Chief Customer Experience Officer*
- *Smart engagement*: cómo medir y mejorar la conexión con el cliente
- Las *flagships* o tiendas experienciales, clave en una estrategia *retail* omnicanal

Reconocimiento No Comercial 2.5 España — CC BY 2.5 ES

Textos:
A un clic de las TIC

Imágenes:
Tashatuvango, Marian Weyo, lassedesignen, Jirsak, Sergey Nivens, Kubko, Jannarong, Blablo101, Montri Nipitvittaya, Sun ok/ **shutterstock**
Maurizio Agelli, Paolobarzman/ **flickr.com**
Escena de la película **Canta** (Sing) 2016, © **Ilumination Entertainment**
pixabay.com
Creación y edición del vídeo *El futuro pasa por aprender las ventajas de la digitalización*:
Manuel Carballo y Fernando Rodríguez

Madrid, noviembre de 2017

A un clic de las TIC

Telefónica