



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTES: DIAGNÓSTICO A NIVEL
LATINOAMERICANO DE LOS INCIDENTES CRÍTICOS Y DISEÑO DE UN MODELO
DE CONSULTORÍA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

MAURICIO ALEJANDRO RAMÍREZ FLORES

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
ANDRÉS IGNACIO MUSALEM SAID**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTES: DIAGNÓSTICO A NIVEL LATINOAMERICANO DE LOS INCIDENTES CRÍTICOS Y DISEÑO DE UN MODELO DE CONSULTORÍA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN

La experiencia de clientes es la nueva imagen de marca, es una declaración provocadora en el contexto del marketing, que toma fuerza en una época marcada por la revolución de las redes sociales y los smartphones, en que los seres humanos cada vez nos expresamos más, compartiendo experiencias positivas y negativas. Por otra parte, el contexto competitivo actual, marcado por una globalización consolidada y la tecnología digital masificada, ha implicado que competir generando diferenciación en base a productos es cada vez más difícil, y la forma en “cómo” se entrega el producto o servicio, se vuelve una fuente de diferenciación y la mejor forma de generar vínculos de confianza con los clientes. Siendo empresas nativas digitales, como Google, Amazon y Uber, las que ponen los nuevos estándares de inmediatez y simplicidad que los clientes ahora exigen de todo tipo de empresas, en sus diferentes viajes de servicio y canales de atención. Todo esto, es lo que se llama Experiencia de Clientes, cuya buena gestión es una necesidad para poder competir, e incluso foco estratégico como fuente de diferenciación. Siendo el “close the loop” o “cierre del ciclo”, una de las herramientas y conceptos más mencionados en la literatura, que consiste en gestionar con prontitud ante situaciones en que los clientes viven experiencias de servicio negativas.

Este trabajo de Tesis se adentra en este mundo, a través de dos vertientes. En primer lugar, a través de un desk research, haciendo un completo barrido por los modelos conceptuales de las principales consultoras internacionales en este ámbito. Y el close the loop, es mencionado y desarrollado en consultoras como Bain&Co, McKinsey y MaritzCX.

Y, en segundo lugar, a través de un esfuerzo de investigación y desarrollo realizado en Ipsos Loyalty, donde el autor se desempeña profesionalmente; estudio realizado en 6 países de Latinoamérica, considerando 10 sectores de servicios, con más 12.500 encuestas online. Dicho estudio, analiza la presencia de incidentes críticos (positivos y negativos) en un barrido de diversos tipos de experiencias (visita a canales presenciales, atenciones en canales telefónicos, e interacciones con canales remotos). Los hallazgos del estudio, son que la experiencia realmente importa, que está llena de incidentes críticos negativos y positivos, y que estos destruyen o construyen lealtad. Además, que las empresas tienen que mejorar su forma de gestionar, puesto que los clientes están esforzándose mucho para poder resolver sus malas experiencias, pero que las empresas deben intervenir de manera inteligente, para hacer eficientes sus esfuerzos.

Dado lo anterior se propone un modelo de consultoría, que permita a las compañías mejorar su gestión de la experiencia de clientes, y que consta de 5 pasos que son: (1) Diagnosticar Nivel de Madurez de la Organización en Experiencia de Clientes, (2) Monitorear y priorizar “incidente críticos”, (3) Facilitar el diseño de intervenciones efectivas a incidentes críticos prioritarios, (4) Habilitación y despliegue en la organización, y (5) Evaluar la efectividad e impacto de los pares “Incidente + Intervención” aplicados. Dicho modelo fue validado y mejorado en base a entrevistas con expertos, quedando ahora el desafío de ofrecerlo al mercado como una herramienta relevante de gestión.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1:	INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 2:	DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES.....	3
CAPÍTULO 3:	ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR	5
CAPÍTULO 4:	OBJETIVOS	6
	Objetivo General:.....	6
	Objetivos Específicos:.....	6
CAPÍTULO 5:	MARCO CONCEPTUAL	7
	Investigación de Mercados:	7
	El Modelo “Service Profit Chain”	8
	Customer Effort Score.....	9
	Text Analytics	10
	EFM y “Close The Loop”.....	10
CAPÍTULO 6:	METODOLOGÍA.....	11
CAPÍTULO 7:	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	12
CAPÍTULO 8:	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	13
CAPÍTULO 9:	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	14
	Fase 1: Benchmark de Modelos de Experiencia de Clientes según Consultoras de renombre.....	14
	Fase 2: Estudio y análisis a nivel Latinoamericano de Incidentes Críticos.....	26
	Descripción metodológica del estudio	26
	Análisis y Hallazgos de los Resultados del Estudio	28
	Fase 3: Diseño de Modelo de Consultoría para Optimizar la Gestión de la Experiencia de clientes	45
	1. Diagnosticar Nivel de Madurez de la Organización en Experiencia de Clientes	46
	2. Monitorear y priorizar “incidente críticos”.....	48
	3. Facilitar el diseño de intervenciones efectivas a incidentes críticos prioritarios	52
	4. Habilitación y despliegue en la organización	55
	5. Evaluar la efectividad e impacto de los pares “Incidente + Intervención” aplicados	58
	Fase 4: Validación del modelo de consultoría con expertos en Experiencia de Clientes	61
CAPÍTULO 10:	CONCLUSIONES	68
CAPÍTULO 11:	BIBLIOGRAFÍA	69
CAPÍTULO 12:	ANEXOS	70
	Anexo 1: Paneles Livra en Latam	70
	Anexo 2: Ejemplo Preguntas Cuestionario Estudio Incidentes Críticos Latam	71
	Anexo 3: Esquema del Cuestionario	73
	Anexo 4: Carta de Consentimiento informado entrevistas en profundidad a expertos.....	74
	Anexo 5: Pauta de entrevistas en profundidad a expertos.....	75

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

“La experiencia de clientes es la nueva imagen de marca”, esto se demuestra en el hecho que diversas compañías han declarado una estrategia de “customer centricity”. Fenómeno gatillado en buena medida por la revolución de las redes sociales, en donde ahora los ciudadanos empoderados en su rol de consumidores tienen al alcance de sus smartphones el poder de compartir y expresar sus experiencias positivas y negativas con el mundo entero a un solo click; eliminando así las asimetrías de información que existían antes, en un ambiente de comunicaciones masivas unidireccionales desde las instituciones y empresas hacia sus mercados objetivos a través de los medios de comunicación tradicionales, pero que ahora se han tornado bidireccionales gracias al poder que entrega a los consumidores las redes sociales.

Ejemplos icónicos de lo anterior hay varios, tal vez uno de los más emblemáticos es el caso del músico Dave Carroll, quien en el año 2011 desahogó su frustración a través de la composición de una canción con su respectivo video clip en YouTube, titulado “United Break Guitars”, tras una pésima experiencia de servicio con dicha línea aérea que rompió los instrumentos de su banda durante un viaje y que no tuvo ninguna medida receptiva de los sucesivos reclamos, ni menos una compensación de parte de la compañía. El video ya acumula más de 20 millones de visitas, generando efectos altísimos en la reputación de la compañía, con efectos incluso bursátiles.

Es así como una mala experiencia de servicio puede tener un impacto mucho mayor que una gran inversión publicitaria de una compañía. En definitiva, gestionar la experiencia de servicio de los clientes siempre fue importante, pero en nuestros días se ha vuelto un imperativo para las compañías, y para muchas de ellas representa un foco estratégico, como una fuente de diferenciación en el mercado.

Por lo tanto, las compañías están llamadas a gestionar proactivamente la cadena de valor empleado-cliente, que se muestra a continuación:

Figura N°1: Cadena de Valor Empleado - Cliente



Es decir, para que las compañías tengan resultados de negocio positivos, es necesario que sus clientes tengan comportamientos favorables hacia el negocio (renueven contratos, aumenten sus compras, aumenten su frecuencia de uso, recomienden el servicio/producto a otros, etc.), para ello es necesario que tengan una actitud positiva hacia la compañía (estén satisfechos funcionalmente y ojalá tengan un vínculo emocional con la marca), lo que construye a través de un cúmulo de experiencias positivas que los empleados de las compañías están llamados a entregar, obviamente los que están en contacto directo con los clientes (front-line), pero también desde aquellos que están “tras bambalinas” (back-office) como responsables de los canales de auto-atención o en actividades de soporte para que el “viaje del cliente” fluya sin quiebres, todo esto bajo las directrices que debe proveer la alta dirección de la compañía, en consideración del contexto competitivo.

En definitiva, la Gestión de la Experiencia de los Clientes es un asunto central en el entorno de mercado y sociedad en que vivimos. Por tanto, comprender cómo los consumidores perciben el servicio que reciben de las compañías, y ayudar profesionalmente a estas para hacer una mejor gestión, es la inspiración para desarrollar esta Tesis.

CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES

Entendiendo la relevancia de la Experiencia de Clientes en el contexto de negocios actual, es sumamente relevante que las empresas y organizaciones, diseñen, implementen, mantengan y mejoren un Sistema de Gestión del Experiencia de Clientes o Customer Experience Management (CEM). Estos sistemas incluyen varios componentes, entre los cuales están:

- **Mapas de experiencia de clientes (Customer Journey Mapping)**, para entender e identificar desde los ojos del cliente, comparando sus expectativas y su experiencia concreta, cuáles son los momentos de verdad y puntos de dolor a resolver.
- **Retroalimentación continua desde los clientes**, mediante un sistema de varias encuestas, para monitorear tanto la relación general del cliente con la compañía, así como también monitorear los “viajes del cliente” más relevantes y las interacciones con los puntos de contacto o “touchpoints” como lo son el servicio en las tiendas/sucursales, las atenciones de call center, en la página web, en la App, etc.
- **Despliegue frecuente de la voz de cliente en la organización** a través de cuadros de mando (Dashboards) en donde se comparten continuamente los resultados.
- **Disponer de un sistema de metas e incentivos** para comprometer a los empleados en brindar experiencias positivas a los clientes, que permitan generar actitudes favorables en ellos, que construyan lealtad, es decir, sigan usando los servicios/productos de la compañía, la usen más con los mismos u otros productos (cross selling), e incluso la recomienden a otros.
- **Gestión estructural de la experiencia**, es decir rediseñar procesos internos de negocio que permitan mejorar los niveles de servicio a los clientes.
- **Gestión individual de la experiencia** desde la retroalimentación recibida de los clientes, activar acciones de mejora ante incidentes críticos negativos que pueden destruir lealtad, a través de un proceso denominado “close the loop”.

En relación a este último punto, ¿están preparadas las compañías en sus sistemas y competencias de sus empleados para realizar con efectividad el proceso del “close the loop”? ¿cómo debería reaccionar la organización ante una retroalimentación negativa de un cliente? ¿cómo deben actuar los empleados? ¿son todos los incidentes críticos negativos igual de importantes? ¿ante todos los incidentes la compañía debe reaccionar de la misma forma?

Estas preguntas son las que inspiran el presente trabajo de tesis, la que pretende en base a herramientas de investigación de mercado y consultoría, robustecer el mix de servicios de una empresa multinacional de investigación de mercados en el ámbito de la Gestión de la Experiencia de Clientes.

En consecuencia, este proyecto busca primero, generar un entendimiento del status actual, a nivel latinoamericano, de cómo perciben el servicio los consumidores y clientes de diversos sectores de la economía, enfocándose en las experiencias resultantes luego de interactuar con estas compañías. Cuantificando el nivel de incidentes críticos (negativos y positivos) que reportan los clientes, entendiendo cómo estos clientes se comportaron a partir de la ocurrencia de incidentes críticos, qué acciones tomaron las compañías ante esos incidentes críticos negativos, etc.

Para luego, poder diseñar un modelo de consultoría que permita apoyar a las compañías a mejorar sus sistemas de gestión de la experiencia de clientes, que tenga un impacto positivo en la lealtad de los clientes y consecuentemente en las variables de negocio.

Para esto, se realizó y analizó un estudio cuantitativo que en base a herramientas de investigación de mercados permite generar el diagnóstico descrito, mediante análisis razonado para los diferentes países e industrias consideradas. Los países incluidos en el estudio son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú; mientras que los sectores considerados son: Telefonía Móvil, Telecomunicaciones Hogar, Automotriz, Bancos, Tiendas por Departamento, Supermercados, Mejoramiento del Hogar, Compras online, Aerolíneas, Isapres/Seguros Médicos.

A partir de esta investigación, se obtiene un exhaustivo panorama de los incidentes críticos más frecuentes y relevantes que experimentan los consumidores y clientes, conocer cuáles son las gestiones o acciones concretas que las empresas ejecutan, pero también saber cuáles son las expectativas que los clientes tienen respecto del tipo de acción de mejora más apropiados.

De este modo, se obtiene una base sólida para el posterior diseño de un servicio de consultoría que apoye a las compañías en desarrollar y mantener un mejor sistema de gestión de la experiencia de clientes, implementando y optimizando un proceso de cierre del ciclo (“close the loop”) más inteligente y efectivo.

CAPÍTULO 3: ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

El autor de esta Tesis se desempeña laboralmente en Ipsos¹, empresa multinacional de investigación de mercados, específicamente en la unidad de negocios llamada Ipsos Loyalty, especialista en asistir a las organizaciones privadas y públicas en la medición, modelamiento y gestión de la experiencia, satisfacción y lealtad para desarrollar relaciones duraderas con consumidores y empleados. Dado aquello, el alcance de esta Tesis dice relación con robustecer el mix de servicio que Ipsos Loyalty en Chile, y potencialmente Latinoamérica, ofrece al mercado en relación a la gestión de la experiencia de clientes.

El alcance de esta Tesis comprende el detallado análisis de estudio propietario que ha realizado Ipsos Loyalty, en Latinoamérica en este año 2017, que comprende 6 países y abarca 10 industrias de servicios, logrando una muestra de más de 12.500 encuestas. Este estudio comprende relaciones del tipo Business-to-Consumer (B2C), quedando fuera del alcance de este proyecto las relaciones del tipo Business-to-Business (B2B).

Este análisis para efectos de la Tesis no llegará a nivel de Marcas, dado que ese nivel de detalle quedará para uso exclusivo de Ipsos Loyalty para sus gestiones comerciales, y por tanto son resultados confidenciales. En consecuencia, los análisis que se incluirán con detalle en este trabajo, llegarán a nivel de Industria, incluyendo como objetivo central análisis por tipo de experiencia vivida (uso del canal presencial versus remoto), frecuencia de ocurrencia de incidentes críticos, tipo de incidente crítico experimentado (positivo y negativo), comportamientos declarados de clientes y empresas, frente a incidentes críticos, etc.

El análisis anteriormente descrito se complementará con un Benchmark de grandes consultoras referentes en experiencia de cliente, para analizar y comparar los modelos que estas plantean; teniendo como alcance de esta comparación, el material que se encuentre a disposición en Internet.

En relación, al posterior diseño del modelo de consultoría, que se derive de los hallazgos, conceptualizaciones y oportunidades, de los análisis anteriormente descritos, se espera llegue a un nivel de descripción detallada de cada una las etapas que la compongan, y las herramientas a usar, así como los resultados esperados en cada una de ellas. Sin embargo, no es parte del alcance de este trabajo de Tesis alcanzar a hacer una aplicación real del modelo. Sino más bien validar a nivel conceptual y recoger oportunidades de mejora desde la validación del modelo mediante entrevistas con profesionales ligados a Áreas de Experiencia de Clientes de grandes compañías chilenas.

Se plantea también como alcance de esta Tesis, dejar desarrollado material de apoyo a la gestión de venta de la consultoría, a partir de los análisis planteados en los primeros tres párrafos.

¹ www.ipsos.com

CAPÍTULO 4: OBJETIVOS

Objetivo General:

Diseñar un Modelo de Consultoría que ayude a optimizar la gestión de la Experiencia de Clientes, a través de un eficiente cierre del ciclo ante incidentes críticos, para empresas de servicio, tanto en Chile como Latinoamérica, utilizando como fuente de conocimiento una reciente investigación en la materia.

Objetivos Específicos:

- Explorar en la literatura especializada desde Consultoras de prestigio, el rol que juega el “close the loop” o cierre del ciclo, en la gestión de la experiencia de clientes, y sus componentes principales.
- Diagnosticar y comparar, a través de la investigación de mercados, la situación actual respecto de la Gestión de la Experiencia de Clientes de diversas industrias de servicio B2C a nivel de Latinoamérica.
- Levantar el nivel de incidentes críticos que presentan las industrias analizadas, y el impacto de estas en el comportamiento, la lealtad y el negocio de las empresas.
- Estudiar el status actual reportado por los consumidores respecto de la capacidad de las compañías de responder a dichos incidentes críticos.
- Generar un entendimiento de si la forma de intervenir ante incidentes críticos puede ser diseñada en forma inteligente y eficiente.
- Proponer un Modelo de Consultoría, a nivel táctico y operativo, que permita mejorar la gestión de la experiencia de clientes, incorporando o mejorando la dinámica del “close the loop” (“cierre del ciclo de servicio”) focalizada en el mayor impacto en el ROI.
- Validar y evaluar el Modelo de Consultoría propuesto, con expertos en la materia.

CAPÍTULO 5: MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se presentan los conceptos y herramientas que luego se aplican en la metodología y desarrollo del proyecto. Se especifican conceptos relevantes de la investigación de mercados, satisfacción y lealtad de clientes.

Investigación de Mercados:

Es una ciencia social cuya función es “vincular al consumidor, al cliente y al público con el investigador a través de la información. La que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, afinar y evaluar acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing y mejorar la comprensión del marketing como proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para atender estos aspectos, diseña el método para recabar la información, hallazgos y sus implicancias.”²

Uno de los usos más relevantes y frecuentes para las compañías es hacer el levantamiento de las percepciones asociadas a las experiencias de los clientes con los servicios, es decir “traer la voz del cliente” a la organización. Las percepciones y opiniones entregadas por los clientes permiten a los responsables de los servicios, diagnosticar y diseñar estrategias para aumentar la satisfacción, preferencia, retención y recomendación de modo de aumentar el beneficio para la empresa.

La investigación de mercado puede clasificarse según su enfoque:

- **Investigación Exploratoria**
- **Investigación Concluyente**
 - *Investigación Descriptiva*
 - *Investigación Causal*

También las investigaciones pueden ser de naturaleza cualitativa o cuantitativa en cuanto a su carácter exploratorio o conclusivo.

- **Estudios Cualitativos**
- **Estudios Cuantitativos**

En los estudios de carácter cuantitativo, el diseño de muestra y su tamaño, es un elemento muy relevante para asegurar la representatividad del estudio, teniendo un error muestral acotado.

² Aaker, Kumar, Day (1995)

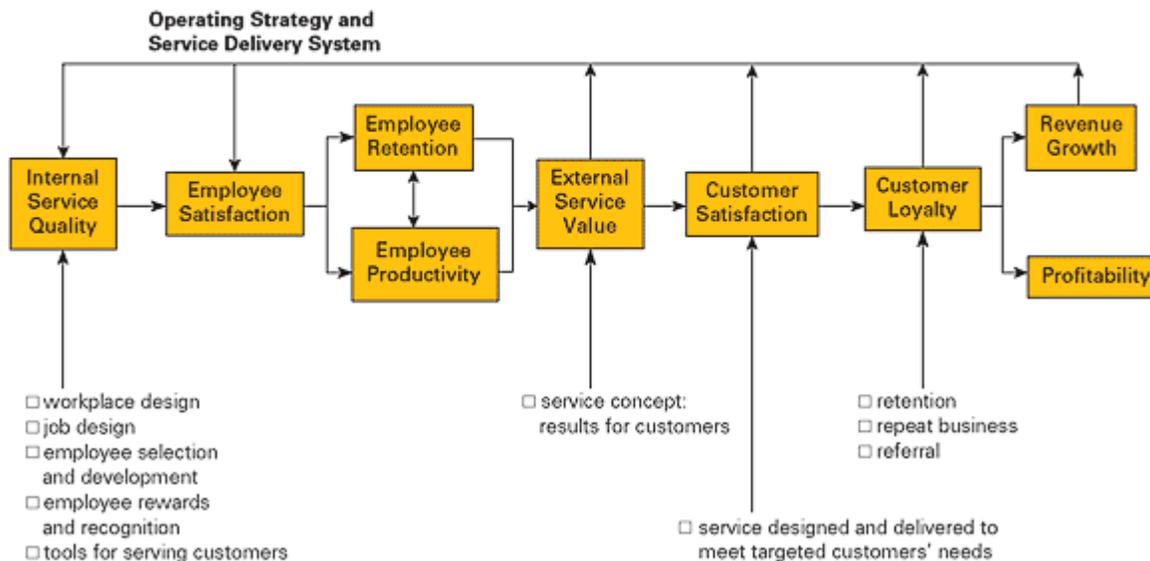
El Modelo “Service Profit Chain”

La Cadena de Servicio – Valor (The Service-Profit Chain) es un muy interesante modelo conceptual, publicado originalmente en 1994³, en el que se plantea una relación causa-efecto entre las variables de negocio, el cliente y los empleados.

En resumen, como se dice en el citado artículo: *“La cadena de servicio-beneficio establece relaciones entre la rentabilidad, la lealtad del cliente y la satisfacción, lealtad y productividad de los empleados. Los enlaces en la cadena (que deben considerarse como proposiciones) son los siguientes: **los beneficios y el crecimiento se estimulan principalmente por la lealtad de los clientes. La lealtad es un resultado directo de la satisfacción del cliente. La satisfacción depende en gran medida del valor de los servicios prestados a los clientes. El valor lo crean empleados satisfechos, leales y productivos. La satisfacción del empleado, a su vez, resulta principalmente de los servicios de soporte de alta calidad y las políticas que permiten a los empleados entregar resultados a los clientes.**”*

Figura N°2: La Cadena Servicio - Valor

The Links in the Service-Profit Chain



³ Artículo “Putting the Service-Profit Chain to Work”, 2008, HBR.

Customer Effort Score

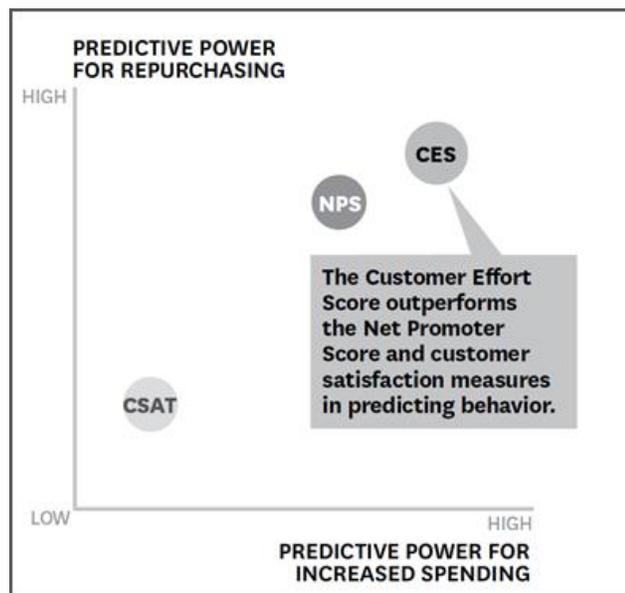
En el artículo llamado “Stop Trying to Delight Your Customers”⁴, en el que provocadoramente se postula que “*para realmente ganar su lealtad, olvida las campanas y silbatos, y simplemente resuelve sus problemas*”, se introduce un nuevo indicador bautizado como “Customer Effort Score” (CES).

La idea fuerza del artículo dice relación con que “*La sabiduría convencional sostiene que, para aumentar la lealtad, las empresas deben "deleitar" a los clientes al exceder las expectativas del servicio. Sin embargo, un estudio a gran escala de interacciones de call centers y canales de autoservicio, encuentra que lo que el cliente realmente quiere (pero rara vez obtiene) es solo una solución satisfactoria a su problema de servicio*”.

El Customer Effort Score (CES), se mide haciendo sólo una pregunta: “**¿Cuánto esfuerzo ha dedicado personalmente para gestionar su solicitud?**”, la cual se responde en una escala de 1 a 5, donde 1 es “Muy bajo esfuerzo” y 5 es “Muy alto esfuerzo”.

Dicho indicador, medido en relación con indicadores de lealtad como, la “Intención de seguir haciendo negocios con la compañía” o “incrementar el gasto que realiza con la compañía”, es considerado por los investigadores como un mejor predictor en la definición de la lealtad que el NPS (Net Promoter Score) o CSAT (Customer Satisfaction).

Figura N°3: Comparación CES, CSAT y NPS según estudio de los autores



⁴ Artículo “Stop Trying to Delight Your Customers”, 2010, HBR.

Text Analytics

Es evidente la importancia y el valor del análisis de textos masivos, que es ámbito de acción de la Minería de Texto (Text Mining). Es estos desarrollos confluyen una serie de disciplina como la estadística, la computación gráfica, las bases de datos, etc.

En el contexto de las encuestas de servicio, es muy habitual y necesario, incluir preguntas de carácter abierto. Es decir, preguntas en que el encuestado puede expresar libremente sus opiniones y percepciones en palabras, generándose por tanto grandes volúmenes de datos no estructurados. Los cuales tradicionalmente se estructuraban, para realizar análisis cuantitativos, mediante un proceso de codificación manual, en el que analistas humanos asignaban a cada respuesta uno o varios códigos que identificaban la idea fuerza o concepto más apropiado a la respuesta. Proceso luego del cual se podía establecer análisis de frecuencias respecto de la mayor o menor presencia de cierto tipo de ideas o argumentos respecto de otras, entender así eventuales diferencias por variables de segmentación (geográfica, sociodemográfica, etc.), y también observa su evolución en el tiempo.

Sin embargo, en la actualidad conforme ha avanzado la tecnología, en cuanto a capacidad de almacenamiento y procesamiento de datos, y en cuanto a desarrollo de software cada vez más especializados, es posible realizar el análisis de datos de texto no estructurados mediante herramientas de Text Analytics.

EFM y “Close The Loop”

Enterprise Feedback Management es un enfoque de gestión que tiene por objetivo desarrollar en las organizaciones una cultura de negocio centrada en el cliente. Y en su nombre están los 3 conceptos fundamentales que explican este enfoque.

Enterprise: Compartir la información en todos los niveles de la organización, es decir “democratizar la información” del cliente.

Feedback: Permitir a los clientes entregar su feedback en el momento y a través del canal que prefieran.

Management: disponer de una herramienta orientada a la acción, a generar un cambio y a mejorar la experiencia de servicio a los clientes. El EFM busca acercar la evaluación al momento en el cual el cliente tiene la experiencia de servicio (tiempo real o casi real). De esta manera, es posible dar respuesta a los clientes y corregir los errores cometidos en la entrega del servicio (“Close the Loop”) de manera inmediata, generando un impacto positivo en sus niveles de satisfacción con la compañía.

Sin embargo, el “Close the Loop” implica un desafío importante, pues su puesta en marcha sin un diseño y lineamiento claro reviste un alto riesgo de abrumar a la organización con trabajo adicional, sin efectividad sobre los clientes, generando una inversión que no genera retorno.

CAPÍTULO 6: METODOLOGÍA

Es importante mencionar que esta Tesis cuenta con el apoyo institucional de Ipsos, específicamente de la unidad de negocio llamada Ipsos Loyalty, donde el autor de esta Tesis se desempeña profesionalmente.

La propuesta metodológica se presenta en el siguiente esquema:

Fase 1: Realizar un estudio de Benchmark, en base a información secundaria disponible en Internet, respecto de los modelos y conceptualizaciones en relación a la Gestión de la Experiencia de Clientes que plantean consultoras internacionales de prestigio.

Fase 2: Estudio y análisis de la situación a nivel Latinoamericano de la presencia e incidencia de los incidentes críticos en diferentes industrias de servicio. A través de una investigación hecha a través de encuesta online, a través de Livra Panels.

En cuanto al estudio consideran las industrias siguientes:

1. Sector automotor
2. Bancos
3. Telecomunicaciones móviles
4. Aerolíneas
5. Televisión pagada, cable/satélite
6. Tiendas por departamento
7. Supermercados
8. Mejoramiento del Hogar
9. Compras online
10. Isapres/Aseguradoras de salud.

La muestra diseñada contempla 1800 entrevistas por cada uno de los siguientes países: Chile, Perú, Colombia, Argentina, México, además de Brasil que realizará 3600 casos, totalizando una muestra teórica proyectada de 12.600.

Categorización de las tipologías de incidentes críticos más frecuentes, según país e industria, comportamientos de los clientes y las empresas, y cuáles son las acciones correctivas más valoradas por los consumidores.

Fase 3: Diseñar un modelo de consultoría que ayude a las Compañías a implementar un sistema de Gestión de Experiencia de Clientes, con enfoque EFM y que considere un sistema de “Close The Loop” eficiente y que genere impacto.

Dicho modelo de consultoría tendría un enfoque táctico, que se transforme en una herramienta de gestión muy concreta y factible de implementar.

Fase 4: Validación del modelo de consultoría en el mercado, mediante entrevistas con expertos en Experiencia de Clientes y temas afines de Compañías Chilenas.

CAPÍTULO 7: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Ipsos es una empresa global de investigación de mercado. Fundada y dirigida por profesionales de investigación de mercado. Ipsos lleva adelante 47 millones de encuestas al año para brindarle su servicio a 5.000 clientes en más de 85 países.

Fundada en 1975, Ipsos es la tercera empresa más grande de investigación de mercado a nivel mundial, con más de 15.000 empleados. Está organizada según especialidades:

- Ipsos Loyalty: Client & Employee Relationship Management
- Ipsos Marketing: Marketing Research
- Ipsos Connect: Media & Advertising Research
- Ipsos Public Affairs: Opinion & Social Research
- Ipsos Offline Operations: Survey Management, Data Collection & Delivery Offline
- Ipsos Interactive Services: Online Operations, Consumer Panels

Ipsos Loyalty, se especializa en el ámbito de la medición, gestión y mejora de las relaciones con los clientes y el compromiso de los empleados. Ayuda a sus clientes (empresas privadas e instituciones públicas) a gestionar las experiencias que entregan de una manera que maximiza el valor tanto de los clientes como de los empleados para su organización.

Livra.com⁵ es la comunidad de opiniones más grande de Latinoamérica donde se puede opinar sobre los temas de mayor interés, participando en encuestas online y ganando premios y recompensas por aquello. Cuenta con más de un millón de usuarios activos intercambiando ideas y experiencias sobre productos y servicios desde 1999. Livra es parte de Ipsos, quien organiza este tipo de equipos/servicio dentro de su unidad IIS (Ipsos Interactive Services).

Este trabajo de Tesis, se da en el ámbito de actuación de Ipsos Loyalty, como parte del desarrollo de su oferta de soluciones y sus iniciativas de investigación y desarrollo; teniendo como herramienta de levantamiento de información los servicios de IIS y los Paneles Livra.

En este sentido, el plan estratégico de Ipsos Loyalty a nivel global se enfoca en ayudar a sus clientes a entregar experiencias excepcionales que generen crecimiento rentable de su negocio, mediante la recuperación de consumidores/clientes en riesgo, incrementando el share of wallet y creando consumidores/clientes que sean defensores y promotores de la marca; mediante la entrega de insights, tecnología y servicios de gestión del cambio para alcanzar sus objetivos. En consecuencia, este trabajo de Tesis es un aporte en la dirección del plan estratégico de la unidad de negocio Ipsos Loyalty.

⁵ Ver Anexo 1.

CAPÍTULO 8: DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

En el ámbito de la Gestión de la Experiencia de Clientes, las grandes compañías requieren de proveedores que prestan sus servicios tanto de consultoría como de investigación de mercados, así como también herramientas de software que soporten el ecosistema de la gestión de la experiencia de los clientes.

En relación al mercado potencial, en el sentido más amplio que uno podría plantearse, se podría definir que toda organización privada o pública es sujeta de la necesidad de tener clientes o usuarios, a quienes se debe brindar un buen servicio, y por tanto se requiere de un sistema y procesos de gestión de la experiencia de aquellos, para hacerse cargo de la relación que se construye con ellos.

Sin embargo, acotando ese amplio mercado potencial, diremos que hay organizaciones, especialmente del ámbito privado que su negocio principal se encuentra en el sector de los servicios y cuyas características implican tener un amplia base de clientes, grandes redes de atención presenciales para dar cobertura geográficas, múltiples canales y plataformas de atención remotas (call center, sitio web, redes sociales, Apps); y que por tanto la calidad del servicio es una necesidad para poder simplemente competir, y más aún muchas de ellas se plantean el desafío de ser “customer centricity” poniéndolo como un foco estratégico de negocio.

Sectores de la economía que cumplen estas características, son:

- Sector retail: supermercados, tiendas por departamento, farmacias, mejoramiento del hogar.
- Sector financiero: bancos, compañías de seguros, AFPs
- Sector telecomunicaciones: móviles, internet, TV paga, etc.
- Sector automotriz
- Sector salud: Clínicas, Centros Médicos, Isapres/Seguro Médico
- Sector turismo: Hoteles, Agencias de viaje, Restaurantes, etc.
- Sector servicio básicos: electricidad, agua, gas, etc.
- Etc.

Y dado el alcance de la investigación involucrada, el mercado potencial podría considerarse que es a nivel de Latinoamérica.

Cabe señalar, que en Latinoamérica, Ipsos Loyalty tiene presencia y equipos profesionales instalados en Chile, Argentina, Perú, Brasil, Ecuador, Colombia, México y buena parte de Centroamérica. Teniendo en su cartera de clientes, a renombradas marcas de los sectores retail, financiero, telecomunicaciones, automotriz, etc.

CAPÍTULO 9: DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

Una vez establecidos los objetivos, el marco conceptual y el alcance, y también planteada la metodología. En el presente capítulo se desarrolla en detalle la mencionada metodología propuesta.

Fase 1: Benchmark de Modelos de Experiencia de Clientes según Consultoras de renombre

Las consultoras consideradas en el análisis de Benchmark son:

- Bain & Company: Net Promoter System
- Maritz CX
- Disney Institute
- Mckinsey & Company

A continuación, se desarrolla para cada una de ellas su visión respecto de la Experiencia de Clientes, usando la sigla “CX” como una abreviatura desde el anglicismo Customer Experience.

Bain & Company: Net Promoter System⁶

El Net Promoter Score (NPS) fue publicado en el 2003 en la Harvard Business Review, en el artículo “The One Number You Need to Grow”, que luego fue desarrollado en mayor profundidad en el libro titulado “The Ultimate Question” en el año 2006. En ambos se plantea una simple forma de categorizar a los clientes en base a una única pregunta, que es la siguiente:

En una escala de 0 a 10, ¿cuán probable es que usted nos recomiende (o este producto/servicio/marca) a un amigo o colega?

Seguida de al menos una pregunta de profundización, que es:

¿Cuál es la principal razón para su respuesta?

De acuerdo a los autores, al estudiar el uso de estas preguntas, encontraron que los consumidores típicamente se agrupan en tres tipos bien definidos, que muestran patrones de comportamiento y un conjunto de actitudes distintivos. Y cada uno de ellos, requiere un conjunto diferente de acciones de parte de la compañía. Estos grupos son:



Promotores (responden 9 o 10): se comportan como clientes leales, típicamente vuelven a comprar con la compañía y le dan una porción mayor de su gasto de la categoría. Ellos hablan bien de la compañía, y son promotores, porque ellos tienen energía y entusiasmo. La compañía debe mantener dicho entusiasmo.

⁶ REICHHELD, F. 2011, The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition): How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. HBR.

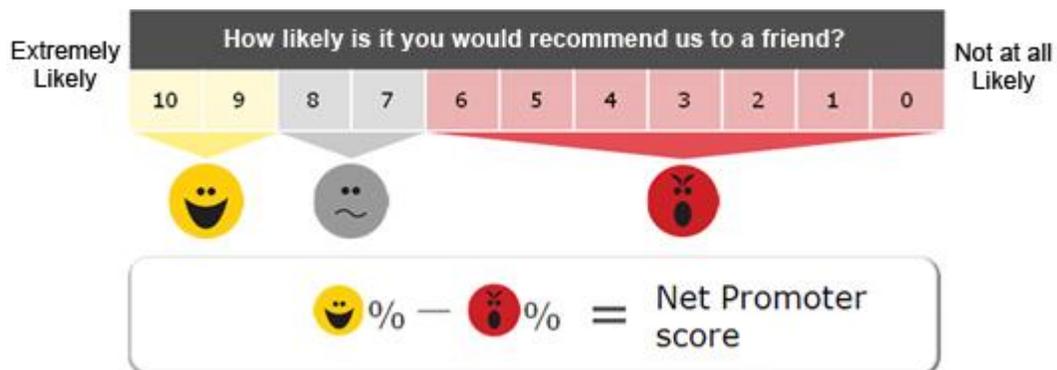


Pasivos (responden 7 y 8): son personas que obtienen por lo que pagan, nada más. Ellos son clientes pasivamente satisfechos, no necesariamente leales, y muestran un conjunto diferente de actitudes y comportamientos. Ellos dan pocas referencias entusiastas hacia la marca, y si un competidor a través de un descuento o un comercial deslumbrante atrae su atención, estos podrían desertar de la marca. Son definidos como pasivos pues traen poca energía a la compañía y no pueden ser definidos como activos de largo plazo. El desafío con ellos es hacer mejoras relevantes al servicio, productos o procesos de modo de deleitarlos y transformarlos en promotores.



Detractores (responden 6 o menos): Su puntuación demuestra que su vida ha sido desmejorada por relacionarse comercialmente con la compañía. Ellos están insatisfechos, desafectados e incluso consternados por cómo fueron tratados. Ellos harán malos comentarios de la compañía con sus amigos y colegas. Si no pueden cambiarse en forma fácil, por estar atados a un contrato, ellos registrarán reclamo tras reclamo, incrementando los costos de atenderlos. Su comportamiento hostil afectará la motivación y orgullo de los empleados. Para las compañías enfrentadas a detractores, tienen que sondear en las causas raíces de su decepción, luego disculparse y determinar maneras para resolver el problema. Si es que no hay una solución económicamente razonable para el descontento de los detractores, entonces la compañía debe aprender a no atraer o adquirir este tipo de clientes en primer lugar.

Figura N°4: Descripción del Net Promoter Score



Luego en 2011, fue lanzado “The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World”, en donde el NPS pasó de “score” a “system”. Esto pues la pregunta del NPS evolucionó al desarrollo de un Sistema de gestión con tres componentes centrales:

1. Categorizar los clientes en Promotores, Pasivos y Detractores
2. Crear un indicador de fácil entendimiento basado en la categorización anterior
3. Enmarcar el progreso y el éxito en estos términos, motivando así a todos en la organización a tomar las acciones requeridas para producir más promotores y menos detractores.

Según declara el libro, NPS es un sistema flexible, adaptable y open-source⁷, así por ejemplo si bien la mayoría de las compañías usan la escala de 0 a 10, esta no es la única posible, y hay compañías que usan la escala de 1 a 5. Pero hay 3 elementos fundamentales que no se pueden obviar:

1. Las compañías deben sistemáticamente categorizar promotores y detractores, de una manera oportuna y transparente.
2. Las compañías deben crear procesos de “close the loop” de aprendizaje y mejora, y construirlos en su operación diaria.
3. Gerentes Generales y otros líderes deben tratar de crear más promotores y menos detractores como misión crítica.

NPS por último, de acuerdo a sus creadores y precursores, es una filosofía de negocio, un sistema de prácticas operacionales, y un compromiso de liderazgo, no sólo otra manera de medir la satisfacción de clientes.

Respecto de los alcances y objetivos de esta Tesis, es relevante profundizar en relación al Net Promoter System lo relativo al segundo aspecto del sistema, que dice relación con crear procesos de “close the loop” de aprendizaje y mejora, y construirlos en su operación diaria. Este relevante elemento, el capítulo 8 del referido libro, es desarrollado en detalle, y los principales aspectos se describen en los siguientes párrafos.

De acuerdo a lo planteado por Reichheld *“las compañías que logran resultados excepcionales con el NPS (Net Promoter System) deben hacer muchas cosas en forma correcta, pero si tienen que decidirse por la única cosa más importante clave para para un progreso significativo, puede que sea esta: construir retroalimentación de clientes dentro de su operación regular diaria y luego cerrar el ciclo (closing the loop) mediante conversar con clientes individuales y tomar acción apropiada”*.

La “acción apropiada”, a menudo implica sencillamente una recuperación del servicio arreglando el problema individual de un cliente, pero también implica mejorar productos y servicios de modo que se evitarán los problemas en el futuro, y todo cliente recibirá una mejor experiencia.

La clave es que en la retroalimentación, aprendizajes y acciones deben involucrarse todos, desde los empleados que atienden cara a cara a los clientes hasta los más altos ejecutivos; de esa forma la organización completa puede continuamente tomar mejores decisiones.

Se presentan a continuación los aprendizajes que se han obtenido de cerrar el ciclo con los clientes a múltiples niveles de la organización:

⁷ Página 12, The Ultimate Question 2.0

- Cerrando el ciclo por los empleados de primera línea (Closing the Loop at the Front Line)

Compañías como Apple y Schwab, hacen lo posible por contactar a los detractores dentro de 24 horas, y esa rápida respuesta no sólo comunica al cliente el mensaje de que a la firma realmente le importa cuidar de sus clientes; sino que también se asegura de que el evento decepcionante aún está fresco en su mente (y la del empleado).

Algunos aprendizajes vitales de cómo hacer que este proceso funcione:

- Antes de llamar al cliente, jefes y supervisores chequean con los empleados para tener el contexto y antecedentes requeridos para ayudar a resolver el problema.
- Entrenar a los empleados para comunicarse con clientes molestos, mejorando habilidades de escucha y enseñando técnicas para descubrir causas raíces.
- Programar foros donde empleados puedan compartir mejores prácticas y discutir desafíos que ellos no podrían resolver por si mismos.
- La retroalimentación de clientes debe estar integrada en el sistema de trabajo diario, y que la comprensión de las causas raíces, las acciones correctivas y las alertas de detractores deben ser abiertamente revisadas en las reuniones de equipo, así como cualquier otro indicador operacional como costo por atención o el tiempo medio de operación.
- Dar acceso a la voz del cliente (grabación o texto literal) a los empleados, para que absorban el tono y sientan el impacto emocional; requiriéndose como entrenamiento como complemento al empleado.
- Detectar patrones y determinar que procesos y políticas necesitan ser escalados, rediseñados y mejorados.

- Cerrando el ciclo por los Gerentes de línea media (Closing the Loop for Mid-Level Managers)

Los Gerentes de línea media en las áreas funcionales de Operaciones, Desarrollo de Productos, Marketing, Finanzas, etc., deben convertir las estrategias en políticas, procesos y productos que atraigan y retengan a clientes de alto valor. Si ellos no tienen un flujo constante de retroalimentación directa de clientes, puede que debido a estrechos presupuestos y otras restricciones lo lleven a enfocarse en metas de su área funcional que son sub óptimas. Por ejemplo, un emisor de tarjetas de crédito, gracias a la retroalimentación del cliente diagnosticaron como proceso clave la restitución de tarjetas, y pudieron enfocarse en ello, antes de otras iniciativas de menor impacto.

Por lo tanto, recomiendan los autores que se debe integrar el NPS dentro de los Procesos claves.

- Cerrando el ciclo por los Altos Ejecutivos (Closing the Loop for Senior Executives)

Según declaran los desarrolladores de esta metodología, los altos ejecutivos examinan detenidamente los resultados de las investigaciones de mercados y piensan que están en contacto con el cliente, pero en realidad no están. Es necesario que elaboren maneras de estar en contacto con los clientes en forma directa, así como también con los empleados en contacto, sirviendo a los clientes diariamente.

Maritz CX⁸

Según MaritzCX, en respuesta al cambiante mundo, la experiencia de clientes (CX) ha evolucionado a convertirse en una estrategia clave para entregar la promesa de la marca. Se trata en definitiva de cómo construir compañías confiables.

La gestión de la experiencia de clientes comienza con crear intencionadamente, una cultura que alinee la necesidad de los empleados y clientes con las prioridades del negocio para generar y sostener el crecimiento.

Con la revolución de las redes sociales, una interacción mal manejada se puede magnificar, amplificar y replicar rápidamente dañando a las marcas. Compañías confiables, fundamentan cada interacción con clientes y cada experiencia de clientes con integridad, transparencia y autenticidad.

De acuerdo a los planteamientos de MaritzCX, la gestión de la experiencia de clientes también da la oportunidad de dar saltos evolutivos en forma rápida, dada la oportunidad de acceder a hallazgos claves desde clientes y empleados.

Hay tendencias globales que influyen en este desarrollo, que son:

- Convergencia del mundo físico y el digital: ejemplos como Uber y Airbnb son claro de cómo los clientes reciben servicios donde la convergencia del mundo físico y digital conviven agregando valor.
- Velocidad: en un contexto del veloz cambio tecnológico y con consumidores adaptados a la experiencia móvil, esperan que las compañías los conozcan y los entiendan como individuos.
- Propósito: la naturaleza transformacional de la experiencia de clientes, ha requerido que muchas compañías re-piensen y re-visiten su propósito. Es fundamental definir un propósito más allá de los resultados financieros y luego alinear la cultura, estrategia, modelos de negocio y procesos necesarios a ejecutarse.

Una relación basada en la confianza de los clientes es única y propietaria de la compañía que la logra construir, y es imposible de copiar por un competidor. Y una estrategia de experiencia de clientes es la forma como una compañía puede construir esas relaciones de confianza.

⁸ DRIGGS, W., CLARK, C. “et al”. Customer Experience IS YOUR BUSINESS. MaritzCX.

De acuerdo a MaritzCX, la definición general de experiencia de cliente es simple – es cómo los clientes perciben sus interacciones y relaciones con una compañía. Cómo ese sentir de los clientes se traduce en lealtad y consumo.

La gestión de la CX deriva en variadas formas e iniciativas, desde encuestas y cuadros de mando (dashboards), hasta mapeo de viajes de clientes, y planes de acción. Pero las compañías más exitosas comprenden que los componentes individuales son importantes, pero que la unificación en un completo programa estratégico es lo que cosecha las más grandes recompensas.

Dentro del completo documento de MaritzCX, en el capítulo 7, titulado “*So You Have a CX Program, Now What?*”, se describen diferentes iniciativas de cómo obtener los mayores beneficios una vez implementado un Programa de Experiencia de Cliente, entre las cuales se consideran asignar gobernanza y gestión continua de información, personas, hallazgos y cambio.

Entre estas iniciativas y aprendizajes claves que sintetiza Maritz CX son los siguientes:

- Crear un cuerpo gobernante para supervigilar y supervisar la gestión continua de la experiencia de clientes, ayudará a mitigar el riesgo y apalancar la data para el mejoramiento del negocio. Los programas avanzados tienen equipos dedicados llamados Consejo de Voz de Cliente (VoC Council) o Equipo de Gobernanza de Experiencia de Clientes (CX Governance Team).
- Este equipo debe establecer la gestión y nivel de diseminación de la información, buscando un equilibrio entre transparencia y restricción, sin embargo, la madurez natural es moverse de una visión restrictiva a una inclusiva.
- Una forma de conseguir esto diseminando la información en cascada a todo nivel de la organización mediante tableros de control de mando (dashboards). Se distinguen diferentes dashboard para diferentes niveles:
 - Dashboard Estado Global, que incorpora múltiples fuentes de información, generando un exhaustivo tablero general de toda la información clave. Que permita fácilmente ver las relaciones causales, permitiendo a los líderes contar una convincente historia de cómo las experiencias positivas o negativas impactan en la lealtad, y el negocio.
 - Dashboard específicos diseñados para supervisores y empleados de frontline, que permitan en forma transparente conocer la tendencia de los principales indicadores, cómo se comparan con otros territorios/unidades, y puedan diagnosticar las causas.
- Otro elemento relevante, es obtener retroalimentación y sugerencias desde los mismos empleados, por lo que es recomendable tener canales formales y abiertos en forma permanente para incentivar tener esta valiosa información en forma constante. Así tanto los hallazgos y oportunidades de mejora obtenidos

desde los clientes, se integran en un solo lugar, con la retroalimentación de los empleados.

- Con el fin de mantener los niveles de servicio en alta calidad con inmediatez, el equipo de Gobernanza de Experiencia de Clientes, debe crear en colaboración con los expertos internos y asesores, los procesos de cierre de ciclo (closed loop) para resolver situaciones y problemas con inmediatez y oportunidad.

Deteniéndonos en este último elemento, que es atingente al objetivo de este trabajo de Tesis, MartizCX establece varias distinciones relevantes de considerar, y que se plantean en los siguientes párrafos.

La primera distinción dice relación con que el proceso del closed loop se bifurca entre lo **operacional** y lo **estratégico**, y que dentro de cada fase hay procesos de tres fases para la resolución y la posterior transformación de la información en hallazgos estratégicos. La fase operacional se centra en entender y arreglar el problema rápida y sistemáticamente, mientras que la fase estratégica ha sido creada para sintetizar información para el mejoramiento de la organización.

Figura N°5: Ciclo Operacional y Estratégico del Closed Loop de MaritzCX



Una vez que el cliente genera una queja se gatilla una alerta al responsable de tomar acción (acción owner), y aquí surge otra distinción relevante, pues MaritzCX sugiere que hay dos enfoques principales que las compañías usan para que los responsables de tomar acciones ejecuten la gestión y el seguimiento de la alerta, que son, en forma **centralizada** y **descentralizada**.

El **enfoque centralizado** permite administrar el riesgo y remediar los problemas de los clientes. Y funciona del siguiente modo:

- Las quejas de cliente son recolectadas
- Las quejas son categorizadas
- El equipo hace seguimiento con el cliente

Los equipos centralizados se componen con las personas con más habilidades, son empleados orientados a la retención y competentes en resolución de conflictos.

Por decisión este equipo no forma parte del negocio del día a día, pues conscientemente se pretende asegurar una conexión imparcial, sin emociones y sin sesgos con el equipo de administración cuyos empleados podrían haber causado la queja del cliente.

Este enfoque centraliza las quejas y provee también al cliente con soluciones objetivas. Estos equipos de retención son típicamente empoderados con incentivos que pueden ofrecer a clientes insatisfechos, proveyéndolos de mayor poder para tomar buenas decisiones en favor del cliente que están alineadas con los objetivos el negocio, como lo es la retención de los ingresos.

En este enfoque, si la información es compartida con los supervisores y gerentes con propósito de entrenamiento de empleados, conllevan a una mayor productividad. Sin embargo, si no se les asigna personal adecuadamente, estos equipos centralizados pueden encontrarse con problemas de capacidad respondiendo a clientes de manera inefectiva. En caso de haber problemas de capacidad, las organizaciones usualmente se enfocan en uno o dos segmentos que son los de mayor preocupación; por ejemplo, en B2B estos podrían ser clientes corporativos, en un Banco pueden ser clientes de alto valor neto, en un Retail podrían ser los miembros de tarjetas de lealtad.

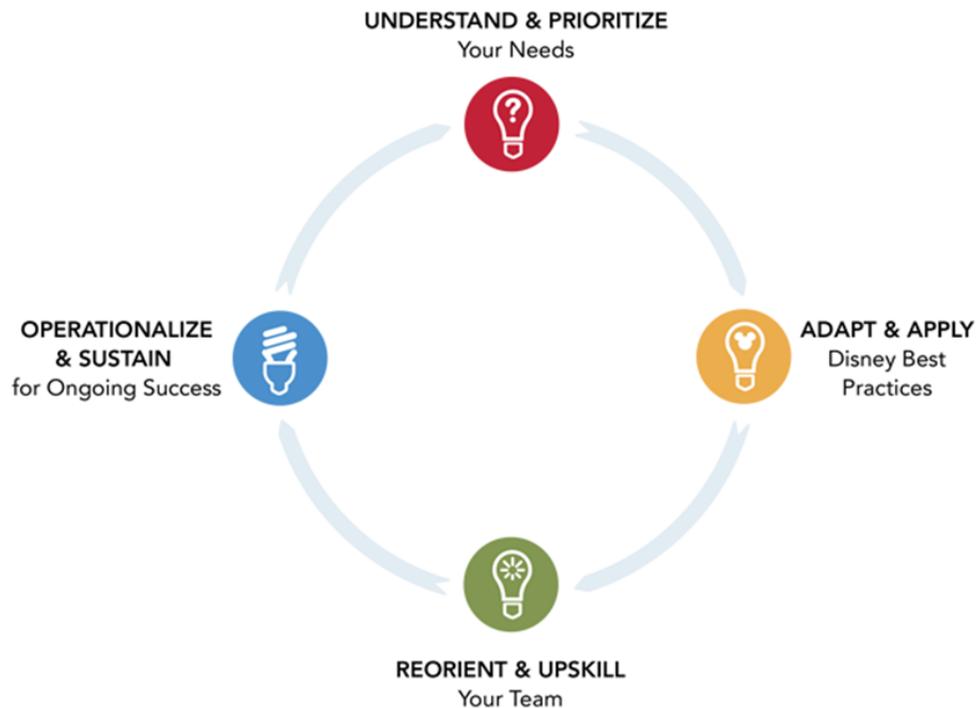
La **versión descentralizada** del proceso “closed loop” requiere que los administradores y gerentes de los equipos y de la red de tiendas/sucursales hagan el seguimiento. Lo positivo de este enfoque es que el cliente recibe una experiencia personalizada, porque la mayoría de los gerentes conocen bien el negocio y el modelo operativo, y por tanto pueden relacionarlos a los problemas de los clientes. En este enfoque también pueden surgir problemas de capacidad. Los clientes tienen la expectativa de recibir respuestas con rapidez, así que no es recomendable que los gerentes sacrifiquen tiempo de respuesta debido a restricciones de capacidad. En forma adicional, los gerentes podrían ponerse a la defensiva sobre sus empleados.

Una **solución híbrida** también es posible, implicando un doble enfoque. Esto es comenzar con un proceso centralizado, recolectando lecciones aprendidas desde la centralización del procedimiento, para luego entrenar a los gerentes basado en un proceso actualizado y mover una porción de las alertas de clientes a los jefes del frontline. Usando esta aproximación dual, los riesgos y problemas de retención más serios se mantienen alojados con el equipo centralizado.

Disney Institute

El Disney Institute resume su modelo de experiencia de clientes en el siguiente esquema⁹:

Figura N°6: Modelo de Experiencia de Disney Institute



Disney describe su modelo de la siguiente forma:

Comprender y priorizar sus necesidades

Vamos más allá del proceso típico de evaluación de consultoría para obtener una comprensión más profunda de su organización para que podamos tener un impacto real. Nuestro proceso incluye visitas a su ubicación (s) para reunirse con líderes y personal, así como la observación y recolección de datos para obtener una comprensión completa de su estado actual y el estado futuro deseado. Es la combinación de datos duros y entrevistas personales que revela el verdadero enfoque necesario para ayudarlo a prosperar.

Adapte y aplique las mejores prácticas de Disney

Creemos que el puente desde la penetración hasta la implementación es a través de Disney Best Practices. Le mostramos cómo se ve el éxito comparando la Walt Disney Company. Involucramos equipos inter-funcionales dentro de su organización para adaptar y aplicar estas mejores prácticas para su cultura. También ayudamos a los equipos a través de cualquier obstáculo, ideas nuevas ideas, así como entrenarlos sobre cómo lograr los resultados específicos. Este

⁹ <https://disneyinstitute.com/approach/>

proceso resulta en la compra de la organización a medida que comenzamos a implementar los cambios deseados.

Reorientar y aumentar las competencias y habilidades de su equipo

La clave para asegurar que el futuro estado deseado se implemente con éxito es un lanzamiento inspirador y motivacional. Esta fase se enfoca en que el Instituto Disney involucre a sus líderes, gerentes intermedios y personal de primera línea para aceptar el cambio y transformar la cultura a través del uso de un marco que comunique las habilidades y comportamientos deseados identificados por su organización.

Operacionalizar y Sostener para el éxito continuo

El objetivo es sostener su transformación a largo plazo, por lo que es crítico tomar las habilidades y comportamientos deseados y hacerlos parte de su cultura operacionalizándolos día a día. El Instituto Disney apoya sus esfuerzos de mejora continua, proporcionando herramientas, realizando reevaluaciones y proporcionando capacitación basada en habilidades para asegurar que el momento del lanzamiento se sostenga con el tiempo.

A priori, no se observa que la Voz de Cliente sea un insumo relevante para este modelo, sino que se centra más bien en generar mayores habilidades en el equipo de trabajo de la empresa, mediante la adopción de las mejores prácticas de Disney. Pero, de todas formas, es un enfoque interesante, que pone de manifiesto el vital rol que juega el equipo de empleados (o el “elenco” en la jerga de Disney) en brindar experiencias.

McKinsey & Company¹⁰

McKinsey tiene una unidad de negocios dedicada a la temática de las Experiencia de Clientes. Y ellos declaran que en el contexto de negocios actual el “Cómo” se entrega el producto o servicio es tan importante como el “Qué” se entrega, y que incluso ello es una fuente de ventaja competitiva. Y el “Cómo” se entrega es lo que llaman la experiencia del cliente.

Además, en su marco conceptual, declaran que el “Viaje del cliente” es el link entre el Propósito y las Actividades de las áreas funcionales.

Plantean que un abordaje holístico de la experiencia del cliente en una compañía debe considerar estas seis etapas:

1. Defina una clara aspiración hacia la experiencia de clientes y con propósito común
2. Desarrolle un profundo entendimiento de qué importa a los clientes
3. Use sicología del comportamiento para gestionar las expectativas del cliente
4. Reinvente los “viajes del cliente” usando tecnología digital
5. Use los “viajes del cliente” para empoderar a la primera línea (personal en contacto)
6. Para mejorar en forma constante, establezca un sistema de métricas y una “governancia”.

En relación a los alcances de esta Tesis, el mayor vínculo con lo planteado como foco general respecto de la experiencia de clientes, es el sexto punto. En relación al cual se profundiza a continuación, específicamente en el artículo: “*Are you really listening to what your customers are saying?*”, en el cual se describe lo siguiente:

- Medición de la experiencia del cliente debe centrarse en el viaje de cliente (customer journeys)
- Ir más allá de la medición de puntos de contacto, y enfocarse en la retroalimentación de los viajes del cliente.
- Una nueva plataforma para la retroalimentación operacional, encuestas automatizadas, análisis y reportería (dashboards) basada en roles que crean una columna vertebral interconectada para una cultura centrada en el cliente.
- Los nuevos hallazgos deben ser trabajados con una mentalidad en la mejora continua, animando a los trabajadores de primera línea a directamente “cerrar el ciclo” con los clientes. Esto también obliga a tomar acciones en las agendas de los ejecutivos y en los sistemas de gestión del desempeño.

¹⁰ DUNCAN, E, FANDERL, H., MAECHLER, N. y NEHER, K. 2016. Customer Experience: Creating value through transforming customer journeys. McKinsey&Company.

Resumen del Benchmark

Luego de revisar la bibliografía relacionada a importantes consultoras posicionadas en el ámbito de la experiencia de clientes, se pueden encontrar ciertos elementos en común, que dicen relación con la orientación a la acción y gestión de la retroalimentación que entregan los clientes mediante el proceso que ha sido denominado “cierre del ciclo” (close the loop), el cual encontramos mencionado por Bain & Company en el Net Promoter System, así como también lo hace McKinsey y MaritzCX.

En todos ellos, se plantea la necesidad de gatillar alertas, categorizar las quejas, y tomar acción rápida para resolver el problema en forma individual, pero además encontrar idealmente las causas raíces que permitan diagnosticar y direccionar un plan de acción.

Esto se resume y consolida, en la siguiente tabla:

Tabla N°1: Resumen comparativo de Benchmark de Consultoras

	Disney Institute	McKinsey	MaritzCX	Bain&Co
Foco:	Aplicar y adaptar las Best Practices de Disney a tu organización, foco en el empleado	Relevancia de los Customer Journeys. El “qué” se entrega es tan importante como el “cómo” se entrega	CX es la forma de hacer realidad la promesa de la marca	NPS, categorizar, gestionar, cerrar el ciclo
Indicadores:	No hay mención	No hay una recomendación por un indicador específico	No hay una recomendación por un indicador específico	Creadores e impulsores del NPS
Dashboard (Cuadro de Mando):	No hay mención	Muy relevante	Muy relevante	Muy relevante
Close Loop System:	No hay mención	Relevante, pero sin mayor descripción de cómo implementarlo en el compendio analizado	Operacional / Estratégico Centralizado, Descetralizado, Híbrido	Nivel gerencial Nivel jefaturas Nivel empleados

A continuación, en el siguiente paso de la metodología propuesta, se presenta el estudio a nivel de América Latina de los incidentes críticos y su presencia, y cómo las compañías actúan frente a ello, y cómo los clientes declaran que se comportaron, entre otros aspectos relevantes para la gestión de la experiencia de clientes.

Fase 2: Estudio y análisis a nivel Latinoamericano de Incidentes Críticos

Descripción metodológica del estudio

En relación al estudio a nivel latinoamericano, finalmente el trabajo de campo cerró con un total de 12.578 encuestas, muy cerca de las 12.600 planificadas. La distribución por país se presenta en la siguiente tabla:

Tabla N°2: Tamaño Muestra

Países	Muestra planificada	Muestra final
Argentina	1800	1799
Brasil	3600	3594
Chile	1800	1798
Colombia	1800	1800
México	1800	1803
Perú	1800	1784
Total	12600	12578

Y en relación a la composición de la muestra por variables demográficas relevantes como son Edad y Sexo, se obtuvieron distribuciones de acuerdo a lo planificado dado el control de la muestra en los diversos controles durante el trabajo de campo, lográndose distribuciones acordes a la población de los países incluidos. El detalle se muestra en las siguientes tablas:

Tabla N°3: Muestra según rango de edad

Edad	18 a 34 años	35 a 50 años	51 a 65 años
Argentina	44,3%	33,1%	22,6%
Brasil	44,3%	33,1%	22,6%
Chile	44,1%	33,3%	22,6%
Colombia	44,3%	33,2%	22,4%
México	44,1%	33,3%	22,6%
Perú	51,1%	30,8%	18,0%
Total	45,2%	32,8%	22,0%

Tabla N°4: Muestra según sexo

Sexo	Hombre	Mujer
Argentina	49,1%	50,9%
Brasil	49,0%	51,0%
Chile	49,1%	50,9%
Colombia	49,0%	51,0%
México	48,9%	51,1%
Perú	50,2%	49,8%
Total	49,2%	50,8%

El trabajo de campo de este estudio fue realizado entre el **29 de junio y el 15 de septiembre de 2017**.

El cuestionario tiene una duración de 20 a 25 minutos aproximadamente¹¹, se aplica mediante una metodología de encuesta online, a través de Livra Panels.

En relación al **instrumento de medición o cuestionario**¹², utilizado en el estudio, este comienza por un levantamiento para cada cliente de las industrias con las cuales ha tenido experiencia en el último tiempo, y qué tipo (visita a tienda o sucursal, llamada al call center, hizo alguna interacción en el sitio web, etc.).

Luego de ese primer barrido, se aplica a los encuestados la pregunta para levantar los **incidentes críticos**¹³ de Ipsos Loyalty, que consiste en categorizar cada experiencia en una escala de 5 opciones:

1. Hubo algo particularmente positivo que le agradó
2. Hubo una o varias pequeñas cosas que le agradaron
3. Hubo uno o algunos problemas pequeños
4. Hubo una queja o problema importante
5. No hubo nada particularmente positivo o negativo

A partir de esta pregunta se clasifican los incidentes críticos, las respuestas en las alternativas 1 y 2 son clasificadas como **incidentes críticos positivos**, mientras que las respuestas en alternativas 3 y 4 son clasificadas como **incidentes críticos negativos**. Con esto se obtuvo un levantamiento abierto y espontáneo de la frecuencia de ocurrencia por industria, país y tipo de interacción/experiencia, lo que permite analizar y rankear la presencia de incidentes críticos.

¹¹ Ejemplo de algunas preguntas del cuestionario en Anexo 2.

¹² En Anexo 3, se presenta un flujo lógico como esquema más detallado del cuestionario

¹³ Incidentes críticos son momentos de verdad en la experiencia del cliente, que tienen el potencial de crear o romper una relación.

Luego, para administrar el tiempo de ejecución de la encuesta, sólo se eligen 2 experiencias como máximo para profundizar, cuya elección estaba direccionada a elegir prioritariamente los **incidentes críticos negativos**, y a tener muestra suficiente en cada una de las industrias en estudio. En cada una de estas experiencias se profundiza en detalle, respecto de:

- Con qué marca fue esa experiencia
- Calce de la experiencia con sus expectativas
- Profundización y descripción de la experiencia¹⁴
- Sentimiento vinculado a dicha experiencia
- Primera vez o experiencia repetida
- Índice de Esfuerzo del Cliente y de la Compañía
- Preguntas de Simplicidad
- Resolución del problema (en caso de incidentes críticos negativos)
- Impacto en la probabilidad de uso de marca, dada la experiencia
- Forma en que reaccionó la compañía ante una mala experiencia
- Comportamiento declarado del cliente dada la experiencia
- Antigüedad como cliente de la compañía/marca
- Gasto promedio en la compañía/marca
- Factores influenciadores en la toma de decisiones
- Perfil de autopercepción del encuestado.

Análisis y Hallazgos de los Resultados del Estudio

En el presente capítulo se analizan los principales resultados del estudio, siguiendo una secuencia lógica de hallazgos que parten evidenciando lo relevante de la gestión de la experiencia de los clientes y termina estableciendo la clara necesidad de que las empresas necesitan mejorar su forma de cerrar el ciclo ante incidentes críticos negativos y de la oportunidad para Ipsos Loyalty de acompañar con servicios profesionales de asesoría y consultoría en ese desafío.

¹⁴ Pregunta abierta, a la cual se aplica Text Analytics para su sistematización, cuantificación y análisis.

Hallazgo 1: La experiencia del cliente realmente importa

El primer elemento relevante es constatar lo relevante de las experiencias personales en las decisiones de consumo, al comparar diferentes factores que influyen en cómo los clientes toman decisiones acerca de qué marcas prefieren usar.

De acuerdo a los resultados del estudio, agregando todos los datos de países y sectores medidos en Latinoamérica, los encuestados afirman que es su experiencia personal (71%), y la experiencia de referentes cercanos, como familiares y amigos (59%), son los factores que tienen una mayor influencia en cómo ellos toman las decisiones sobre qué marcas elegir. Esto por sobre herramientas de marketing y comunicación tanto en medios tradicionales como online que puedan ejercer las marcas. Esto pone evidencia en cifras a aquella declaración provocativa que dice que la “experiencia de clientes es la nueva imagen de marca”.

El dominio de la experiencia, propias del cliente y de sus relaciones cercanas, en el ecosistema de influencias es revelador, y debería tener consecuencias directas para las empresas en lo que se refiere a la suficiente asignación de recursos y planificación estratégica. Es crucial asignar la cantidad correcta de recursos para gestionar la experiencia del cliente apropiadamente con la finalidad de impulsar el uso y la lealtad del cliente, considerando a esta como el principal activo de cualquier actividad económica.

Gráfico N°1: Factores que más influyen en las decisiones



“Al pensar en cómo tomar decisiones sobre qué marcas usar, ¿cuánto influiría cada una de ellas en su decisión de elegir o continuar utilizando las marcas en el futuro? Califique cada uno en una escala de 1 a 10, donde 1 es “definitivamente no influiría” y 10 es “definitivamente influiría”. Top 3 box

Hallazgo 2: Los clientes experimentan muchos incidentes críticos

Es de suponer que la gestión de la experiencia de clientes no es una tarea fácil, pero si que es clave y puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, sobre todo en industrias donde el producto base puede ser un commodity y la fuente de diferenciación no está en el “qué” se entrega, sino que en el “cómo” se entrega.

Lo anterior, es especialmente relevante en industrias de servicio, las que además se han visto enfrentadas en los últimos años a la llamada Transformación Digital, que entre otras implicancias ha propiciado el aumento de los canales de contacto, es decir ya no es solamente la atención en las tiendas o sucursales, o recibir llamados en un call center, o disponer de un buen sitio web; sino que se complementan canales como el las Apps, los canales en redes sociales, herramientas de IVR para hacer eficientes las interacciones de call center, los cuales a su vez se han diversificado, especializado, externalizado y distribuidos geográficamente.

Y aún más, estos canales de contacto se han ido integrando en búsqueda del desarrollo de la multicanalidad o incluso la omnicanalidad, en donde las compañías cruzan canales para brindar experiencias integradas, entonces así los clientes pueden comprar por internet y retirar en tienda, o comprar en la tienda y solicitar el despacho a domicilio, etc.

Todo lo anterior, hace aún más difícil para las marcas ofrecer una experiencia consistente para todos los clientes en todo momento, y además se ven enfrentados a clientes cuyos estándares y expectativas están dadas por experiencia con servicios y marcas de liderazgo global en términos de experiencia de clientes como son Google, Amazon o Starbucks.

A través de la pregunta de levantamiento de los incidentes críticos se puede observar las consecuencias para los clientes del contexto antes planteado. Y a través de esta pregunta, las empresas pueden identificar y realizar seguimiento en el tiempo respecto de la ocurrencia de estos incidentes, para hacer gestión sobre ellos.

En relación a dicha pregunta, se muestra a continuación el % de **incidentes críticos positivos y negativos** entre los clientes que han tenido interacciones con empresas a lo largo de los diversos sectores y canales considerados.

El primer hallazgo es que una proporción importante de los clientes experimentan incidentes críticos en todos los sectores, en detalle:

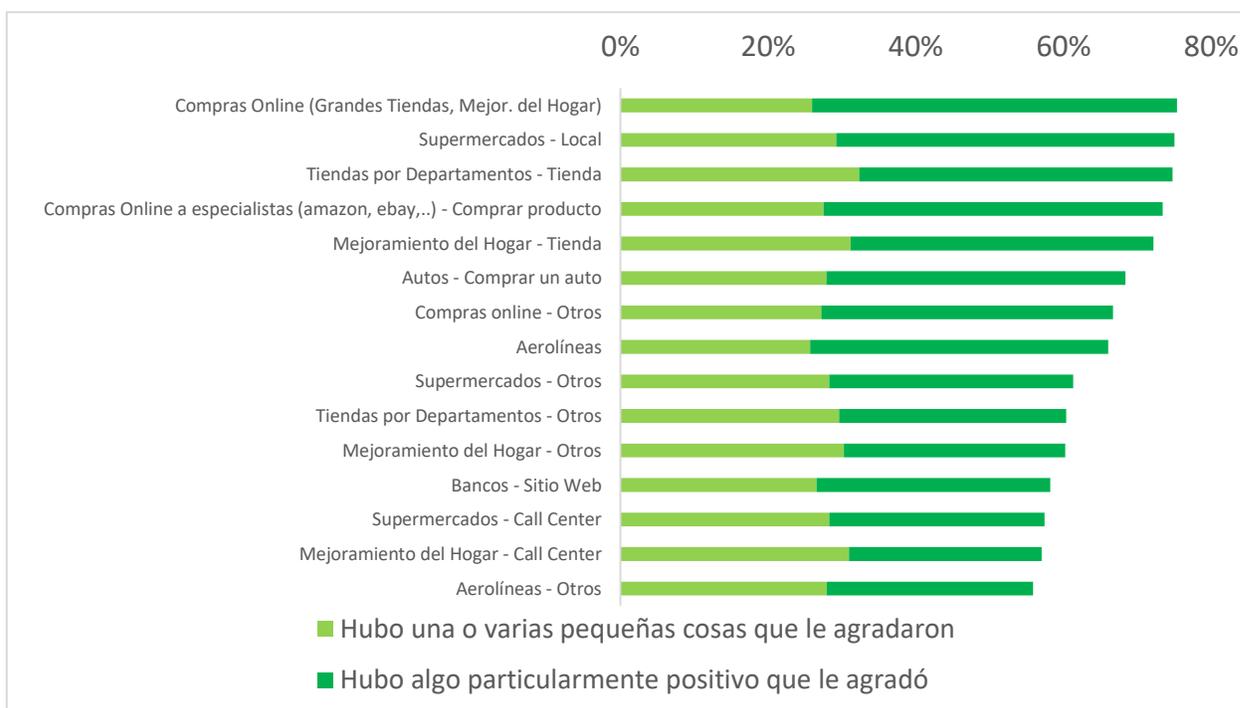
- En promedio en todos los sectores y canales, el 82% de los clientes han experimentado incidentes críticos en el pasado reciente
- El **57%** ha experimentado un **incidente crítico positivo**
- El **24%** ha experimentado un **incidente crítico negativo**

Un segundo hallazgo, dice relación con que la ocurrencia de estas experiencias varía significativamente entre los distintos sectores y canales de servicio.

Los **incidentes críticos positivos** son más frecuentes para:

- Compras Online en sitios web de tiendas por departamentos, supermercados y mejoramiento del hogar (75%)
- Supermercados - Locales (75%)
- Tiendas por departamentos – Tienda (74%)

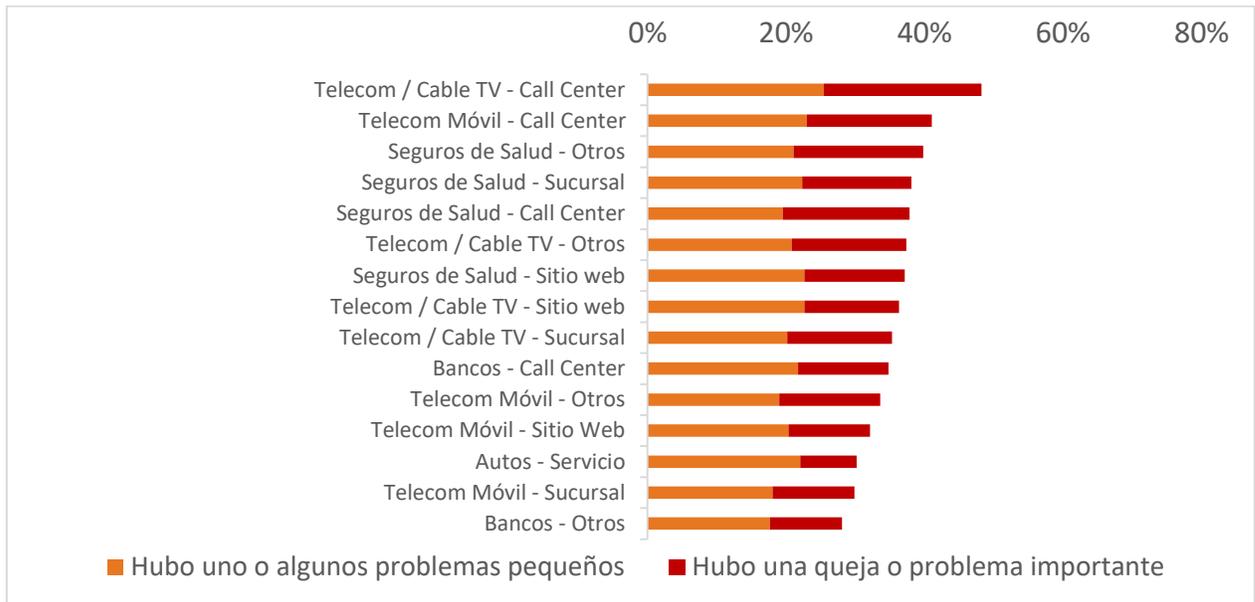
Gráfico N°2: Presencia de Incidente Crítico Positivo según Sector/Interacción



Mientras que los **incidentes críticos negativos** son más frecuentes para:

- Telecom/Cable TV - Call Center
- Telecom Móvil - Call Center
- Seguros de Salud – Call Center
- Call Center comparado con otros canales

Gráfico N°3: Presencia de Incidente Crítico Negativo según Sector/Interacción



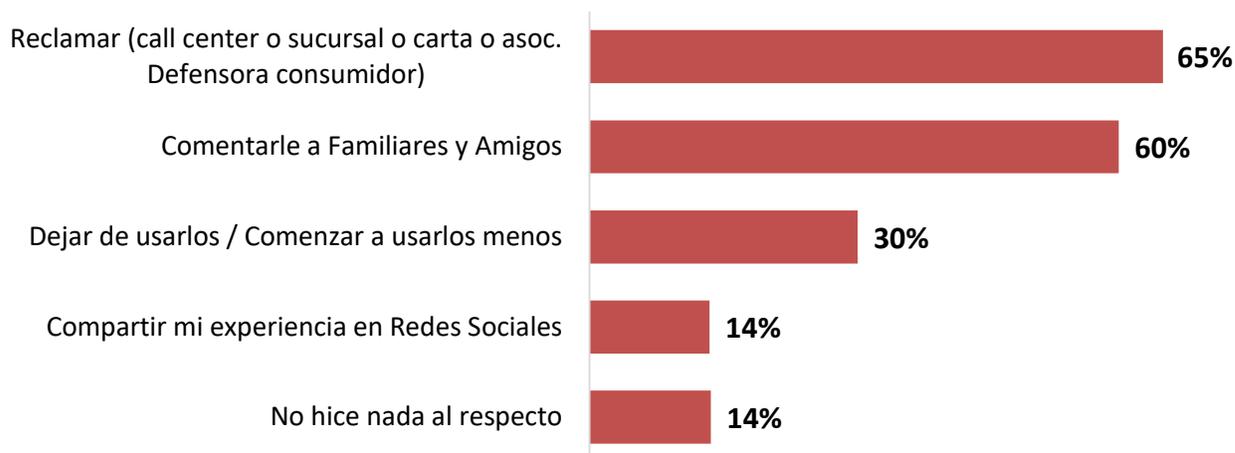
Hay una presencia relevante de **incidentes críticos negativos** en las interacciones experimentadas por los clientes al intentar resolver sus necesidades con las empresas, aunque bien observamos que hay diferencias por industria.

Ahora bien, ¿esto tendrá impacto en los clientes?, esto es precisamente lo que se ahondará en el siguiente hallazgo.

Hallazgo 3: Los incidentes críticos generan impacto en la lealtad y el negocio

Ante la pregunta de, si las ocurrencias de estos incidentes críticos negativos tienen un impacto en la lealtad, la investigación demuestra que si. Los datos muestran que los clientes cambian su lealtad de comportamiento, como se observa en la siguiente gráfica:

Gráfico N°4: Comportamiento de clientes tras un incidente crítico negativo



Ahora, analizando en detalle la experiencia negativa que usted tuvo, ¿Usted hizo alguna de las siguientes cosas?

En resumen:

- **65%** de los encuestados que ha tenido una experiencia negativa reclamó, ya sea en la sucursal, en el call center, en el sitio web, a través de una carta o en una asociación defensora del consumidor (tipo SERNAC).
- **60%** de las personas que ha tenido una experiencia negativa dice que contaron a amigos, familia o colegas sobre esta mala experiencia.
- **30%** declara que comenzaron a utilizar menos la marca o dejaron de usarla desde que ocurrió el incidente.
- **14%** compartieron esta mala experiencia en redes sociales desde que ocurrió el incidente

Es decir, la presencia de incidentes críticos negativos, destruyen lealtad. Lo que evidentemente impacta negativamente en el negocio.

Complementariamente, en el caso de la presencia de **incidentes críticos positivos** los consumidores declaran:

- **65%** de quienes han tenido una experiencia positiva con una marca dice que compartió su experiencia con amigos y familiares.
- **42%** dice que comenzó a utilizar esa marca más desde entonces.
- **15%** dice que compartió su experiencia en redes sociales
- **15%** dice que contactó a la compañía para agradecerles

Tal como se observa en la siguiente gráfica.

Gráfico N°5: Comportamiento de clientes tras un incidente crítico positivo



Ahora, analizando en detalle la experiencia positiva que usted tuvo, ¿Usted hizo alguna de las siguientes cosas?

Los **incidentes críticos, positivos y negativos**, no sólo tienen un impacto en la repetición de compra y en el comportamiento, también tienen un importante efecto multiplicador a través de los comentarios boca a boca y las redes sociales.

En el caso de **experiencias negativas**, otra consecuencia es el aumento de la carga de trabajo sobre el personal del centro de atención a clientes, ya que los clientes seguirán quejándose del incidente hasta que se les proporcione una solución adecuada, y además de responder a las autoridades tipo SERNAC en la medida que el cliente haya hecho un reclamo formal por esa vía.

Claramente los riesgos son altos y las empresas necesitan esforzarse mucho para potenciar las buenas experiencias de sus clientes y la buena disposición resultante, mientras procesos de negocio y experiencias de servicio son diseñados e implementados de manera tal que minimicen la ocurrencia de incidentes críticos negativos.

Un hallazgo interesante, es que los latinoamericanos en general nos mostramos más reactivos que los consumidores de otras latitudes. Así, por ejemplo, ante una **experiencia negativa** el latino, en promedio, declara reaccionar con 1,7 comportamientos desfavorables (reclamar, comentar a familiares y amigos, etc.), mientras que en el resto del globo las personas reaccionan con 1,4 comportamientos desfavorables. Así mismo, sólo un 14% de los latinos declara no realizar ninguna acción, versus un 20% en otras latitudes. Así mismo, si se analiza por el lado de las **experiencias positivas**, el latinoamericano declara reaccionar en promedio con 1,4 comportamientos favorables, mientras que en el resto del globo las personas reaccionan con 1,1 comportamientos. Complementariamente, sólo el 16% de los latinoamericanos declara no realizar ninguna acción ante una experiencia positiva versus un 30% resultante en otras latitudes. Es decir, los latinoamericanos reaccionan más ante los incidentes críticos, tanto negativos como positivos.

Hallazgo 4: Las empresas tienen muchas oportunidades de mejora

Las empresas evidentemente buscan maximizar sus utilidades y mantener su relevancia y competitividad en el largo plazo, por lo que pretender entregar experiencias satisfactorias en todas las interacciones con los clientes, podría implicar un desafío poco realista. Además, la constante evolución de la tecnología, que implica actualizar constantemente los procesos de negocio, los cambios en la competencia, y el factor humano presente tanto desde el cliente como de los empleados que los atienden, entre muchos otros factores, hacen que sea inevitable que algunas interacciones y experiencias resulten mal.

Dado lo anterior, la clave es que las empresas tengan mecanismos de comunicación para enterarse de cuando las cosas van mal, y de saber cómo intervenir de la mejor forma para mitigar de forma eficiente y rentable el impacto que causan la presencia de incidentes críticos negativos.

El estudio entrega algunas luces del actual status a nivel de Latinoamérica de cómo las empresas son percibidas por los clientes a este respecto, en particular se observa que:

- De manera transversal a los sectores estudiados, los clientes reportan que en más de **1 de 3 casos** las compañías no son aún conscientes de una queja o un incidente crítico negativo, ya sea porque no tienen los sistemas que faciliten la captura de la retroalimentación desde los clientes después de una interacción, o sea porque los clientes no se toman el esfuerzo de entregar su queja o reclamo a la compañía.

Además, cuando las empresas si son conscientes de estos incidentes críticos, los resultados muestran lo siguiente:

- En **1 de cada 3** casos la compañía no hizo nada
- En **4 de 5 casos** la compañía no se disculpó con el cliente.
- Solo en **1 de 5 casos**, el cliente afirma que la empresa los ha mantenido informados de la situación

En definitiva, las empresas en general, independiente del país y la industria, tienen importantes espacios de mejora en la recolección y reacción ante la presencia de incidentes críticos negativos.

Hallazgo 5: Las empresas no deben dejar que sus clientes hagan todo el esfuerzo ante un incidente crítico negativo

Un aspecto novedoso de esta investigación es que a la pregunta del Customer Effort Score (CES), se le agregó una pregunta respecto de la percepción por parte del cliente del esfuerzo hecho por la empresa para resolver el asunto, es decir el Company Effort Score.

En relación con estos indicadores, los resultados muestran que el 60% de los clientes declaran que tuvieron que poner mucho esfuerzo (top 2 box, %4+%5)¹⁵ para conseguir que los incidentes críticos negativos se resolvieran.

Gráfico N°6: Customer Effort Score



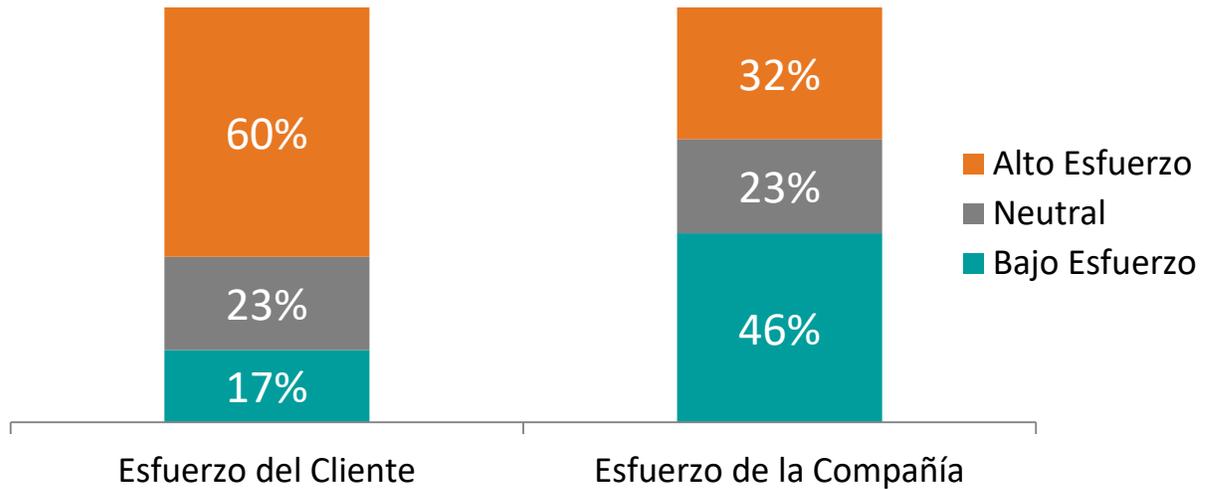
Al comparar este indicador con el esfuerzo percibido que realizan las empresas por resolver el incidente, el resultado es que un 46% de los encuestados opinan que las compañías hicieron un bajo esfuerzo (bottom 2 box, %1+%2), y sólo un 32% percibió que las compañías hicieron un alto esfuerzo.

¹⁵ Esfuerzo del Cliente: ¿Cuánto esfuerzo tuvo que hacer usted para tratar el problema?

El esfuerzo es preguntado en una escala de 5 puntos, donde 1 es "Muy poco esfuerzo" y 5 es "Mucho esfuerzo".

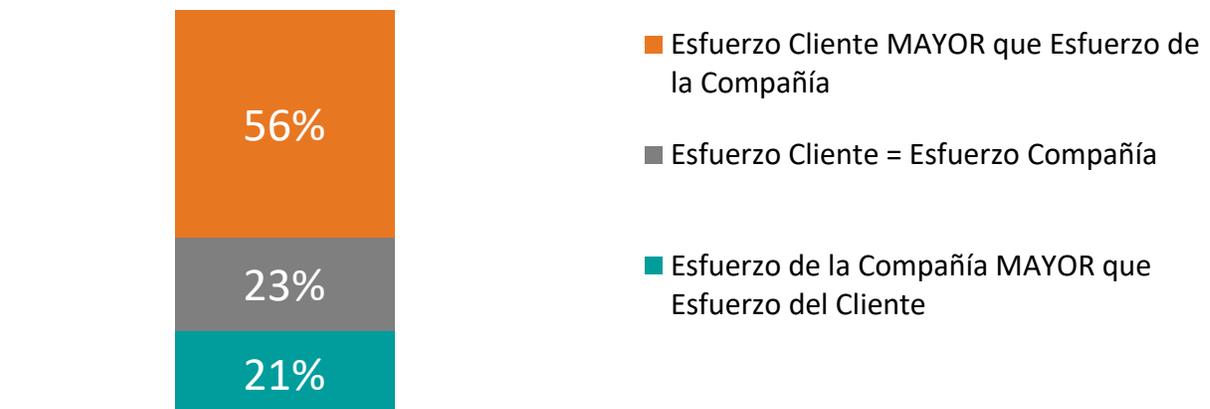
"Alto esfuerzo" es el top 2 box (% de alternativas 4 + 5) y Bajo esfuerzo es el bottom 2 box (% de alternativas 1 + 2).

Gráfico N°7: Customer Effort Score y Company Effort Score¹⁶



Al comparar y mezclar estos dos indicadores en un solo indicador, llamado Ratio Esfuerzo Cliente/Compañía, se obtiene una muy interesante información que se presenta en la siguiente gráfica:

Gráfico N°8: Ratio Customer/Company Effort

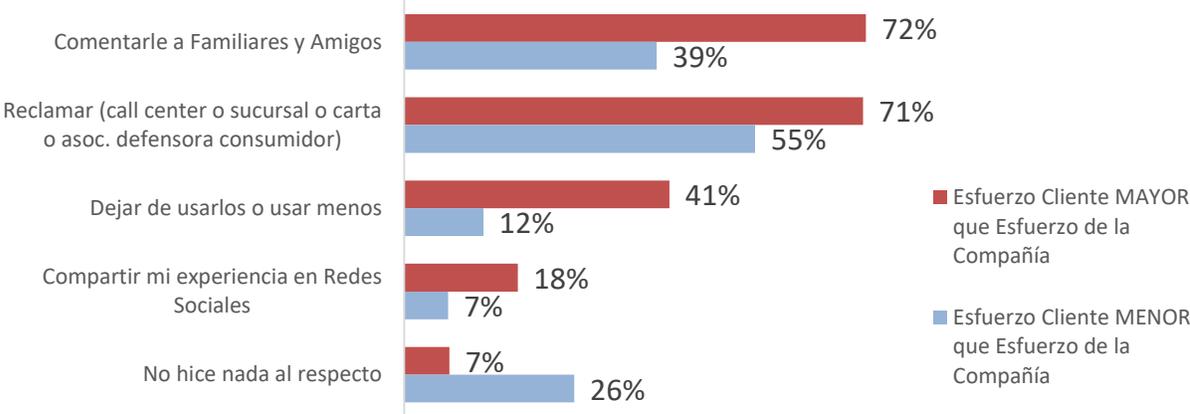


Es decir, un 56% de los clientes consideran que ellos hicieron más esfuerzo que las empresas en resolver el problema, mientras que el otro 44% percibe un esfuerzo por parte de la compañía equivalente o incluso superior al propio.

¹⁶ Esfuerzo del Cliente: ¿Cuánto esfuerzo tuvo que hacer usted para tratar el problema?
 Esfuerzo de la Compañía: ¿Cuánto esfuerzo diría usted que la empresa hizo para tratar de resolver el problema?
 El esfuerzo es preguntado en una escala de 5 puntos, donde 1 es "Muy poco esfuerzo" y 5 es "Mucho esfuerzo".
 "Alto esfuerzo" es el top 2 box (% de alternativas 4 + 5) y Bajo esfuerzo es el bottom 2 box (% de alternativas 1 + 2).

Lo interesante de este Ratio, es que permite segmentar a los clientes en dos grupos que presentan comportamientos diferentes respecto de la empresa ante el incidente crítico negativo vivido, el que se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico N°9: Comportamiento ante Incidente Crítico Negativo según Ratio Customer/Company Effort

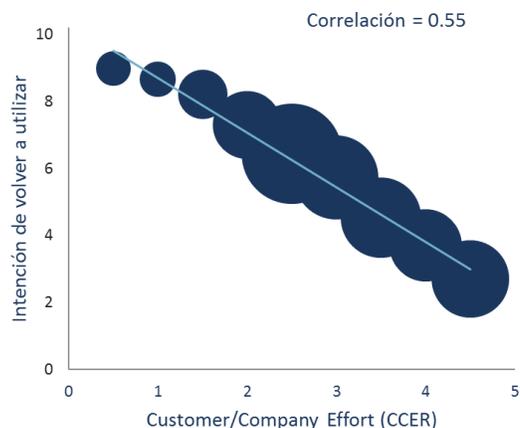
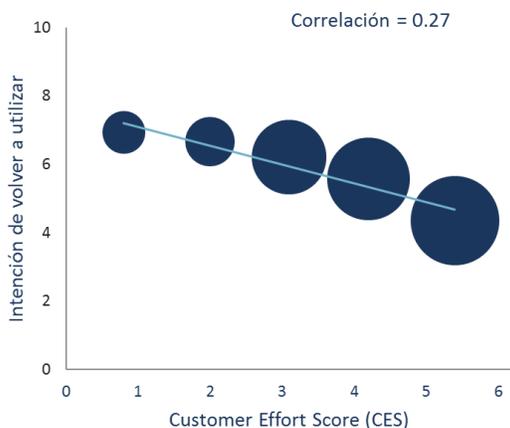


Es decir, estos clientes que sienten que hicieron mayor esfuerzo, comparados con quienes realmente apreciaron esfuerzos significativos de la compañía son:

- **3,4 veces** más propensos a usar menos la compañía o dejar de usarla
- **2,5 veces** más propensos a compartir su mala experiencia en los medios sociales
- Aproximadamente **2 veces más** propensos a contar a sus amigos y familiares sobre la experiencia
- **1,3 veces** más probable que reclamen a la compañía por lo ocurrido.

Este es un hallazgo clave en relación a que el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía realmente importa, puesto que es mejor predictor que el Esfuerzo del Cliente (CES) por sí solo. Este ratio, es **2 veces más predictivo** respecto de la propensión de un cliente de volver a usar la compañía después de un incidente crítico negativo o queja, que el CES por sí solo.

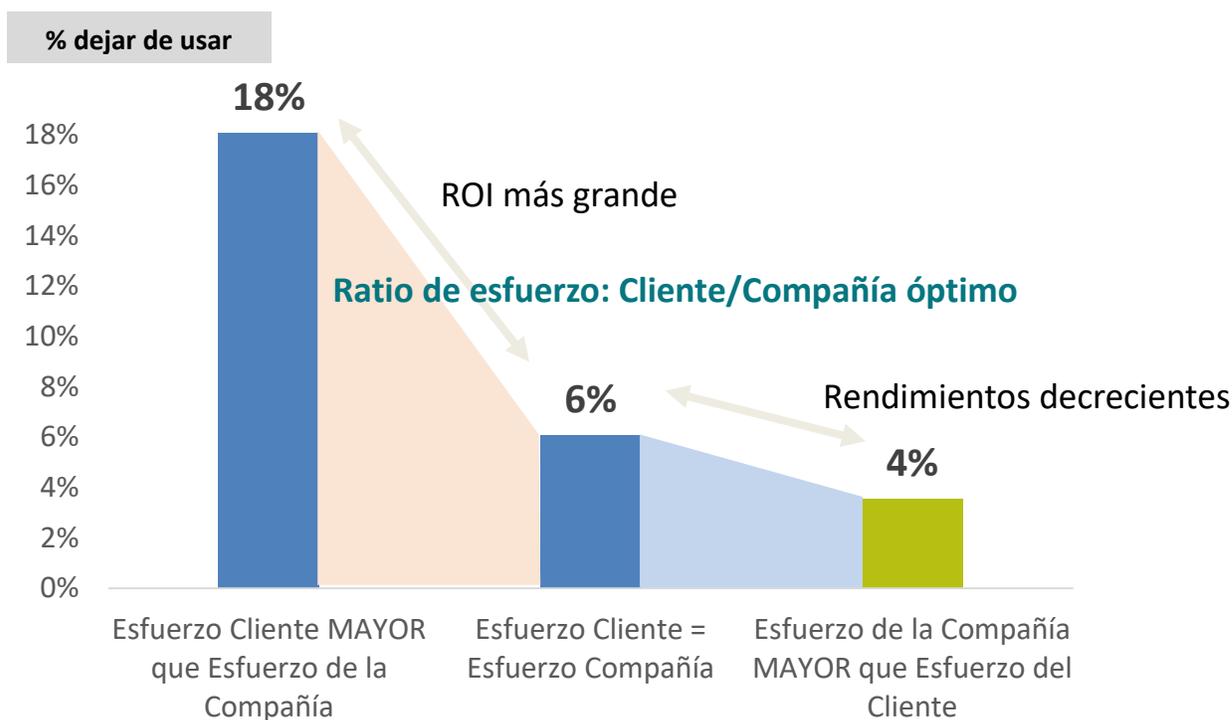
Gráfico N°10: Comparación correlación Intención de Recompra versus CES y CCER



Hallazgo 6: Las empresas deben demostrar que se esfuerzan por resolver los incidentes críticos, tanto como lo hacen los clientes.

Al analizar con mayor detalle la conexión entre el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía y el porcentaje de clientes que dejan de usar la compañía luego de un incidente crítico negativo, se observa que la relación no es lineal. De esta manera, lo recomendable es que las compañías busquen equipararse con la percepción de esfuerzo del cliente, alcanzando un punto óptimo en el Ratio de Esfuerzo, pues ir más allá se entra en una zona de rendimientos decrecientes, como se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfico N°11: Reducción del Comportamiento “Dejar de Usar” según Ratio Esfuerzo: Cliente/Compañía



Cuando las cosas van mal los clientes están, hasta cierto punto, dispuestos a esforzarse para resolver las cosas. Pero cuando perciben que están trabajando más duro que las empresas para resolver su problema se sienten injustamente tratados y esto puede tener consecuencias drásticas en la lealtad hacia esa empresa. Por eso es necesario que las empresas pongan de su parte, para que los clientes sientan que están en un intercambio justo.

La manera en que las organizaciones deben ser capaces de reaccionar, cuando lidian con incidentes críticos de sus clientes y consumidores, es enfocándose en la reducción de las percepciones de inequidad, las que a su vez redundan en una reducción del comportamiento desleal de los clientes. Es decir, el nivel óptimo de la relación entre el esfuerzo del cliente y el de la compañía, se da cuando ambas se igualan.

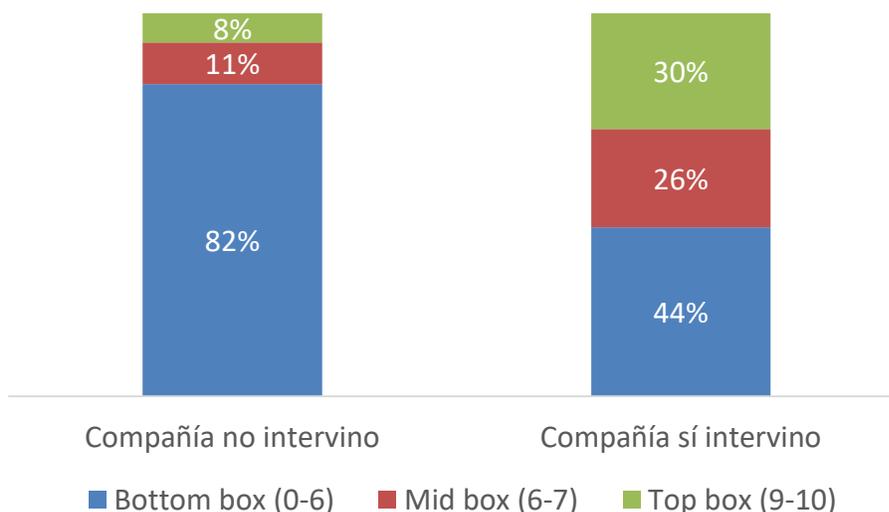
Si el objetivo de igualar el esfuerzo del cliente por parte de las empresas, no fuera suficientemente poderoso, por el sólo hecho de construir relaciones equitativas, es posible demostrar que existe retorno financiero al hacerlo. La existencia de ese retorno financiero debería entonces impulsar una agenda de cambio centrada en el cliente, que llegue vincule y comprometa a la alta administración de las empresas en este desafío de negocio.

Hallazgo 7: Las empresas deben diseñar intervenciones inteligentes.

Según los datos del estudio, en torno al 50% de los clientes que experimentaron un incidente crítico negativo, están insatisfechos o sólo parcialmente satisfechos, con cómo este se resolvió. Claramente esto demuestra que las compañías necesitan hacer mucho más para intervenir o responder a experiencias negativas a fin de satisfacer las expectativas de los clientes.

Hace sentido el hecho de que las intervenciones, oportunas y precisas, pueden hacer una real diferencia en la actitud y comportamiento de los clientes después de un incidente crítico negativo. De hecho, los datos del mismo estudio muestran que la proporción de clientes para los que es improbable que utilicen la compañía en el futuro, como resultado de una experiencia negativa que no ha sido abordada por ésta, es de 82% versus 44% entre aquellos cuyo problema sí ha sido abordado por la compañía.

Gráfico N°12: Intención de volver a usar la empresa ante un incidente crítico negativo, comparando aquellos casos en que la empresa abordó el incidente versus los que no.



Con este resultado hay evidencia de que las intervenciones funcionan y son un aporte. El desafío es diseñar planes de intervención efectivas, que maximicen el retorno del esfuerzo y la inversión.

Sin embargo, al enfrentar este desafío, surgen algunas preguntas claves que las compañías necesitan abordar:

- ¿Es necesario contactar e intervenir con cada cliente cada vez que nos entregan una baja calificación o reporta un incidente?
- ¿Qué tipos de incidentes críticos deberíamos responder con prioridad?
- ¿Cuándo solo una disculpa es suficiente?
- ¿Cuándo alguna forma de compensación debe ofrecerse?

Para ello es necesario entender cómo las empresas deben priorizar las intervenciones y maximizar su eficacia. Para ello se ha aplicado metodologías de análisis de **Ipsos Loyalty** a los datos recopilados y estos son algunos resultados.

- ***Paso 1 - Entender qué incidentes críticos tienen el mayor impacto***

Se aplicó **Text Analytics** para estudiar los comentarios de los clientes con el fin de identificar los diferentes tipos de problemas que enfrentan en cada uno de los sectores y evaluar su posible impacto en el comportamiento.

Luego para identificar los incidentes críticos negativos que deben ser prioritarios de abordar, se calcula el **Action Priority Index (API)**, que es un promedio ponderado del impacto¹⁷ vs la ocurrencia del incidente, y de esta forma se puede generar un ranking donde clasifica los problemas en que las empresas deben centrarse en orden de prioridad.

Tabla N°5: Ranking de Incidentes Negativos según API

	Ocurrencia	Impacto	Action priority Index
Disponibilidad	19%	1.45	323
Caro o Cobro inesperado	10%	1.93	222
Demoras o tuvo que esperar	13%	1.24	185
Actitud Negativa	9%	1.52	162

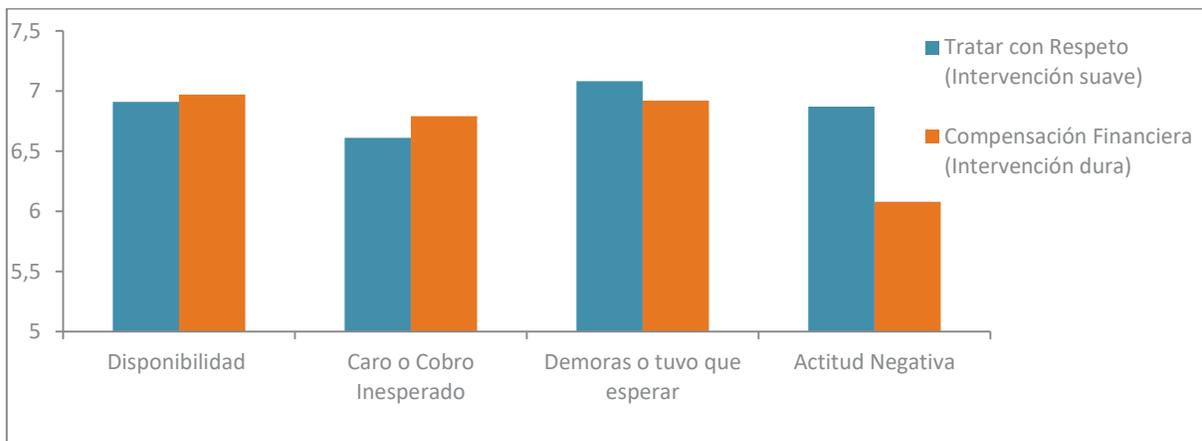
¹⁷ Impacto definido como el cambio en la intención de utilizar nuevamente la compañía producto del incidente negativo.

- **Paso 2 - Identificar las respuestas más adecuadas a los incidentes críticos de alto impacto**

El segundo paso nos permite comprender qué intervenciones son más adecuadas para cada tipo de incidente.

El siguiente gráfico muestra el potencial impacto de los diferentes tipos de intervenciones sobre la intención de utilizar la compañía en el futuro, para los problemas con mayor prioridad.

Gráfico N°13: Intención de volver a usa la compañía según incidente crítico y tipología de intervención



En resumen, para el estudio a nivel Latinoamericano, **las conclusiones claves son:**

- Tratar a los clientes con respeto es la respuesta más adecuada cuando tienen un incidente crítico relacionado con la “disponibilidad”, “demoras” y “actitud negativa”. No sólo va a ser menos costoso que cualquier otra intervención, tales como compensaciones financieras, descuentos o regalos, sino que además impactará tanto como éstas.
- Intervenciones más duras, como una compensación financiera, descuento o regalos de promoción, suelen ser necesarias cuando los clientes han sido sobrefacturados, aunque intervenciones más suaves también tendrán algún impacto positivo en esos casos.
- Es muy importante que las compañías comprendan el impacto de las intervenciones y saber cuándo es el momento adecuado para aplicar una intervención “suave” vs “dura”, dependiendo de la situación.
- Sin una comprensión clara de cuáles incidentes críticos son los prioritarios y cuál es la mejor manera de responder a ellos, las compañías podrían estar perdiendo recursos valiosos, clientes, tiempo y dinero enfrentando una lucha incorrecta.

CONSECUENCIAS CLAVE

- 1) Cerrar el loop para cada cliente es algo difícil de sostener, ya que es extremadamente costoso en dinero y recursos. Las compañías necesitan priorizar esfuerzos e intervenciones mediante el seguimiento y la focalización de los incidentes críticos que tienen el mayor impacto en los clientes.
- 2) Entonces, las empresas necesitan entender cómo responder mejor a estos incidentes críticos de alto impacto para maximizar el retorno del esfuerzo y la inversión.
- 3) Las empresas deberían a lo menos enfocarse en igualar el Ratio de Esfuerzo: Cliente/Compañía, pues es ahí donde capturan el mayor retorno de la disminución de la fuga de clientes.
- 4) Esto a su vez permitirá la implementación de una gestión de casos más inteligente y sistemas de Close the Loop que maximicen el ROI de los programas EFM/CX, reduciendo las quejas y la pérdida de clientes.

En consecuencia, hay espacios relevantes, para acompañar a las empresas con servicios profesional de asesoría y consultoría que faciliten el diseño, implementación y mejora continua del sistema de Close the Loop efectivo, y ese es el foco de los siguientes elementos de este trabajo de Tesis.

Fase 3: Diseño de Modelo de Consultoría para Optimizar la Gestión de la Experiencia de clientes

En este capítulo se desarrollará el Modelo de Consultoría que se propone en este trabajo de Tesis, que inspirado en los elementos encontrados en el Benchmark de las consultoras y los Hallazgos del estudio a nivel Latinoamericano realizado por Ipsos Loyalty, pretende ser una herramienta que ayude a las empresas, a diseñar e implementar en forma efectiva un inteligente sistema de cierre del ciclo. Transformándose, por tanto, en un modelo de trabajo que se constituye como un servicio de asesoría y consultoría que pase a ser parte de la cartera de productos de Ipsos Loyalty.

El Modelo de Trabajo está compuesto por los siguientes elementos, que se presentan como pasos sucesivos, que funcionan como un ciclo virtuoso que debe estar en continuo funcionamiento, evaluándose y refinándose permanentemente. Los componentes son:

1. Diagnosticar Nivel de Madurez de la Organización en Experiencia de Clientes
2. Monitorear y priorizar “incidente críticos”
3. Facilitar el diseño de intervenciones efectivas a incidentes críticos prioritarios
4. Habilitación y despliegue en la organización
5. Evaluar la efectividad e impacto de los pares “Incidente + Intervención” aplicados

Las etapas **2 a 5**, deben funcionar como un ciclo de retroalimentación permanente que estimule la constante evaluación y mejora del sistema, generando por tanto un ciclo virtuoso que en forma ágil vaya refinando el modelo, siendo por tanto un sistema de trabajo vivo que haga tangible en la organización la declaración estratégica de la misma en relación a la relevancia de la experiencia de clientes en sus promesas de marca.

Es importante hacer notar que el foco primario de este modelo de trabajo apoyado por la consultoría aquí propuesta, es lograr la eficiencia y mayor retorno en lo que se ha llamado, la **gestión individual de la experiencia de clientes**, es decir, que ante cada cliente que haya experimentado y reportado un incidente crítico negativo, este reciba una respuesta de parte de la empresa que mitigue los comportamientos desfavorables al negocio o que destruyen lealtad (abandonar la marca, usarla menos, reclamar formalmente, comentar con sus familiares y amigos, publicarlo en redes sociales).

Sin embargo, este sistema también debe ser fuente, de lo que se ha llamado la **gestión estructural de la experiencia de clientes**, es decir, brinda la posibilidad cierta de identificar y diagnosticar, a partir de casos individuales, que hay procesos y sistemas que tienen problemas estructurales que deben ser mejorados desde su causa raíz para evitar generar más incidentes críticos en el futuro a los clientes. Por ejemplo, un sistema de ventas mal integrado con el sistema de stock, o un sistema de e-commerce desconectado de las tiendas físicas, o un evento deportivo que mezcle en la misma fila a clientes con ticket comprado de los que deben comprarlo, o zonas de la geografía donde una empresa de telecomunicaciones sufre caídas de señal constante por problemas de infraestructura,

o ejecutivos de cuenta de una sucursal bancaria con problemas de capacitación o incluso mala actitud de servicio permanente, o ejecutivos de atención de seguro de salud mal aplicando protocolos complejos de atención, etc.

Explicado lo anterior, se desarrollará a continuación, en detalle cada uno de los pasos que constituyen este modelo de trabajo:

1. Diagnosticar Nivel de Madurez de la Organización en Experiencia de Clientes

Es fundamental comprender cuál es el estado de desarrollo en que se encuentra la empresa, en el ámbito de la Gestión de la Experiencia del Cliente, antes de embarcarse en una iniciativa de implementar en ella una metodología de “Close the loop”.

Para ello se propone el siguiente batería de preguntas a responder por los stakeholders de la empresa:

Figura N°7: Check List de Diagnóstico de la Madurez y Autonomía en Experiencia de Clientes

a	¿Hay una declaración estratégica respecto de “Customer Centricity”?	SI	NO	Descripción
b	¿Hay un Governance de CX en la organización?	SI	NO	Descripción
c	¿Tienen Mapeados los Viajes del Cliente?	SI	NO	Descripción
d	¿Hay Modelo de Medición Continua de la Voz del Cliente?	SI	NO	Descripción
e	¿Hay Control de Gestión sobre KPI operacionales vinculados con la Experiencia del Cliente?	SI	NO	Descripción
f	¿Hay programas de formación y apoyo a empleados en relación a la Experiencia de Clientes?	SI	NO	Descripción
g	¿Hay un Sistema de Incentivos que considere los resultados del CX?	SI	NO	Descripción
h	¿Hay un Sistema de Información democratizado en la organización para acceder a los resultados?	SI	NO	Descripción
i	¿Se levantan alertas de los incidentes críticos?	SI	NO	Descripción
j	¿Tiene total control sobre los canales de contacto para gestionar? O no, dado que son externalizados?	SI	NO	Descripción
k	¿Se gestionan dichos incidentes críticos?	SI	NO	Descripción

Una vez realizado este diagnóstico, se puede identificar el nivel de madurez de la empresa en relación a la Gestión de la Experiencia de Clientes, pudiendo evaluarse si está en condiciones de enfrentar el desafío de “cerrar el ciclo”, el cual es una iniciativa que requiere de un nivel de madurez alto, es decir, una empresa u organización primero debe tener cubiertos razonablemente los puntos **(a)** hasta el **(j)** del check list presentado, para luego adentrarse en esta iniciativa.

Cabe señalar que, un elemento relevante que es condición habilitante es el punto **(j)**, puesto que muchas grandes empresas tienen modelos en que los canales de atención presenciales (tiendas y sucursales), así como los canales remotos (call centers) son subcontratados, y por tanto la empresa si bien tiene control mediante contratos, no tiene la absoluta facultad para implementar y trabajar con los ejecutivos de front line. En definitiva, es importante evaluar que tan factible es trabajar con los canales de atención, dada la situación y configuración de los canales de atención.

Por tanto, en aquellas situaciones en que haya una brecha en el nivel de madurez del ecosistema de gestión de experiencia de clientes, que no permita a la empresa aún adentrarse en el desafío de hacer cierre de ciclo eficiente, hay una batería de servicios de asesoría y consultoría, listados en la tabla a continuación, en que se puede colaborar con la empresa para acelerar su desarrollo y nivel de madurez, para preparar previamente a la compañía a enfrentar luego el desafío del “close the loop”.

Tabla N°6: Servicios de Asesoría y Consultoría para una Mejor Gestión de la Experiencia de Clientes

	Servicios	Descripción
1	Auditoría del Ecosistema de CX	Auditar los sistemas de medición y gestión existentes para asegurar el entendimiento de dónde están las fortalezas y oportunidades de mejora.
2	Mapeo de la Experiencia del Cliente	Facilitar la comprensión de la experiencia del cliente a partir de cómo se dan sus viajes e interacciones con la empresa.
3	Arquitectura y diseño del Ecosistema CX	Diseño del programa de mediciones y gestión de la experiencia del cliente. Encuestas, usuarios, segmentos, métricas, etc.
4	Diseño de Programas Metas	Colaborar con el cliente para desarrollar un programa de incentivos que conecte las métricas con la cultura corporativa asegurando que haya tracción.
5	Alineamiento de Métricas	Alineamiento de las métricas de clientes con métricas internas para la comprensión profunda del negocio e impacto de las acciones de mejora.
6	Arquitectura y diseño del Cuadro de Mando (Dashboards)	Diseño del cuadro de mando para la comunicación, efectiva y ágil, de la Voz de Cliente en la organización. Incluye gráficas, indicadores, visualizaciones, roles de usuarios, etc.
7	Entrenamiento y Formación	De los empleados respecto de cómo usar las herramientas, métricas y como activar el programa.
8	Activation workshops	Sesiones para facilitar la gestión interna de la empresa de cara a tratar los planes de mejora.
9	Comunicación y Gestión del Cambio	Orientado al roll-out efectivo del programa, enfocándose en realizar un lanzamiento que incluya a los colaboradores y los deje comprometidos con el programa de medición y gestión
10	Activación del front line	Mediante gamificación proponer tareas que lleven a comprender el programa, su impacto y a construir un buy-in/compromiso
11	Análisis del ROI	Demonstrar el impacto de la gestión de experiencia del cliente en el negocio.

El foco del desarrollo planteado en esta Tesis, tiene que ver en como asesorar y ayudar a las compañías, a través de un set de servicios profesionales, a diseñar, desplegar y perfeccionar continuamente un sistema de cierre del ciclo en forma inteligente, es decir a hacer un **despliegue del proceso smarter closed loop**.

2. Monitorear y priorizar “incidentes críticos”

Tal como se expuso en la investigación expuesta en el capítulo anterior, es necesario tener un monitoreo constante, e idealmente en línea, de los **incidentes críticos**. Y estos deben ser clasificados en tipologías que sean útiles en el sentido que hagan eficiente el entendimiento de esta, de modo de facilitar el próximo paso, que es justamente aplicar la intervención más apropiada al incidente.

2.a Levantar incidentes críticos:

Para ello, se recomienda tener una medición continua mediante encuestas, vinculadas a viajes, canales y transacciones relevantes, en que se incorpore la pregunta de incidentes críticos:

Q - *Pensando en su última experiencia con X, ¿Diría usted que...?*

1. *Hubo algo particularmente positivo que le agradó*
 2. *Hubo una o varias pequeñas cosas que le agradaron*
 3. *Hubo uno o algunos problemas pequeños*
 4. *Hubo una queja o problema importante*
 5. *No hubo nada particularmente positivo o negativo*
- } Incidentes críticos positivos
} Incidentes críticos negativos

Si es una experiencia positiva, (1-2) pregunte: **Pensando en lo que le agradó, ¿puede decirnos qué pasó? – PREGUNTA ABIERTA**

Si es una experiencia negativa, (3-4) pregunte: **Pensando en el problema que tuvo, ¿puede decirnos qué pasó? – PREGUNTA ABIERTA**

Es importante mencionar, que la cobertura de este monitoreo debe ser amplia, en el sentido de abarcar la mayor cantidad de viajes, procesos y canales críticos, es decir en todos los **Momentos de Verdad** identificados como relevantes en la experiencia de clientes. Por ello, es importante que el sistema de mediciones tenga tamaños de muestra relevantes, y que de la posibilidad a los clientes de entregar su feedback a la empresa cuando ellos lo necesiten hacen, es así cómo recientemente han proliferado mediciones en que las invitaciones a evaluar los servicios están en las boletas de los supermercados, tiendas por departamento y retail en general; así como también, en pop-ups de los sitios

web de los bancos, telcos, e-commerce, etc. O también, encuesta con metodología IVR luego de una interacción con el call center, o recepción de mailing o SMS con invitación a responder una encuesta luego de una compra o una interacción con una gran empresa ya sea en sus tiendas físicas o canales de atención remoto.

Por ello, es importante que el sistema de monitoreo integre y combine varios cuestionarios, los que con reglas de negocio inteligentes optimice la cantidad e información recibida y cuide de no abusar de la relación con el cliente o consumidor final, solicitándole feedback de manera indiscriminada.

En ese sentido, también es importante que el tiempo que le tome a un cliente entregar un feedback efectivo y focalizado a lo que al él le interesa decir, sea el menor posible. Es por eso que el módulo de incidente críticos planteado es eficiente pues con 2 simples preguntas se sabe si las cosas funcionaron bien o mal, y en qué específicamente; sin hacer pasar al cliente por un largo cuestionario, que en ocasiones no necesariamente permite al cliente expresar lo que realmente le sucedió.

2.b Clasificar incidentes críticos:

Mediante el uso de Text Analytics se puede generar a partir de las preguntas abiertas, las categorías de clasificación de los incidentes críticos. Y así poder monitorear en el tiempo su frecuencia de ocurrencia en forma sistemática.

Tabla N°7: Ejemplo Ilustrativo de la Clasificación de Incidentes Críticos usando Text Analytics

	Total
	%
CS_Account_Information CS/Account Information	5%
CS_Communication CS/Communication	5%
CS_Delays_or_had_to_wait CS/Delays or had to wait	13%
CS_Follow_up CS/Follow-up	0%
CS_Poor_service CS/Poor service	3%
CS_Problem_Resolution CS/Problem Resolution	7%
CS_Problem_Resolution_Problem_Not_Resolved CS/Problem Resolution/Problem Not	2%
CS_Problem_Resolution_Problem_solved CS/Problem Resolution/Problem solved	2%
Money_Expensive_or_unexpected_charge Money/Expensive or unexpected charge	10%
Money_Problem_with_bill Money/Problem with bill	2%
Money_Sale___Offer Money/Sale - Offer	2%
Product_or_Service_Availability Product or Service/Availability	19%
Product_or_Service_Delivery Product or Service/Delivery	3%
Product_or_Service_Installation Product or Service/Installation	1%
Staff_Negative_Attitude Staff/Negative Attitude	9%
Staff_Negative_Competence Staff/Negative Competence	4%
Staff_Not_personal Staff/Not personal	0%

2.c Priorizar incidentes críticos:

Una vez identificados los incidentes críticos, es importante priorizar sobre cuál hacer gestión. Para ello, se recomienda tomar como criterio, la combinación de la frecuencia de ocurrencia de esa tipología de incidente, ponderado con el impacto en variables de lealtad de la presencia de dicha tipología.

Con ello es posible generar un **índice de prioridad de acción**, que combina ambos criterios, es decir serán declarados prioritarios aquellos incidentes críticos negativos que ocurran con mayor frecuencia y que además tengan un mayor impacto.

Tabla N°8: Ejemplo de Incidentes críticos prioritarios, según ocurrencia e impacto.

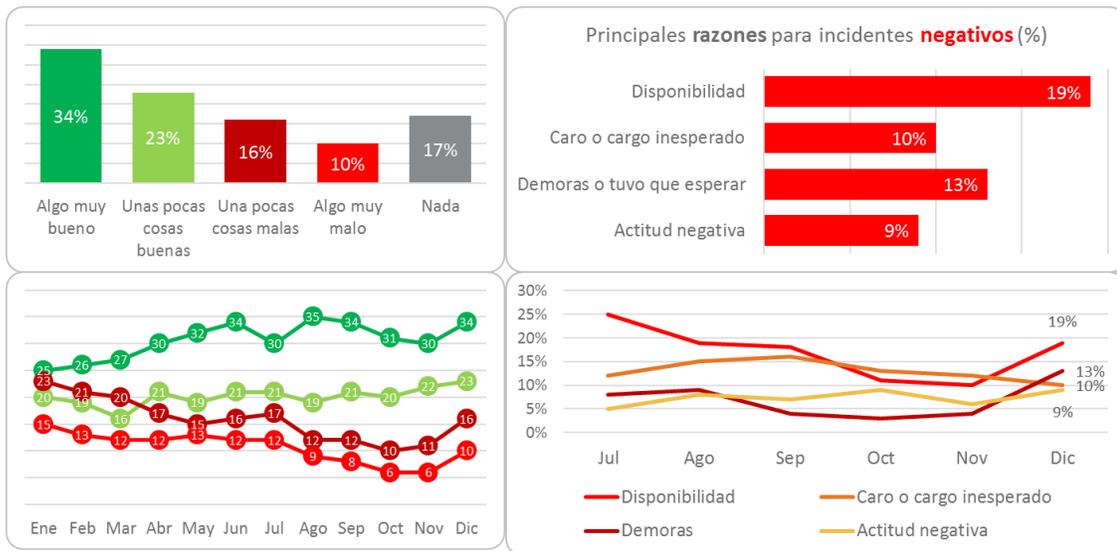
	Ocurrencia	Impacto*	Action priority Index
Disponibilidad	19%	1.45	323
Caro o Cargo inesperado	10%	1.93	222
Demoras o tuvo que esperar	13%	1.24	185
Actitud Negativa	9%	1.52	162

Cabe señalar, que este índice sugiere aquellos incidentes críticos que son prioritarios de abordar, sin embargo debe haber una evaluación desde la compañía respecto de la factibilidad y dificultad de abordarlos, que podría implicar finalmente una decisión ejecutiva de negocio, que determine abocarse a trabajar en un tipo de incidente crítico menos prioritario que otro, por razones de factibilidad o facilidad, versus los recursos necesarios para abordar otros más prioritarios. Es por esa razón, que el índice permite priorizar, y no pretende imponer un orden estricto de acción, pues aquello dependerá de los trade-offs que se determinen por los responsables de experiencia de clientes de la compañía.

2.d Monitorear en el tiempo la ocurrencia, tipología y criticidad de los incidentes:

Dado que los contextos de negocios, la competencia y las expectativas de los clientes son dinámicos, es importante mantener un monitoreo constante en el tiempo de las variables aquí descritas, de modo de observar a tiempo la aparición de temas emergentes.

Gráfico N°14: Ejemplo Dashboard de Monitoreo de Incidentes Críticos



3. Facilitar el diseño de intervenciones efectivas a incidentes críticos prioritarios

Mediante herramientas de workshops y trabajo colaborativo, facilitar la elaboración de intervenciones efectivas para responder a los incidentes críticos prioritarios.

Para ello es fundamental integrar tanto la visión, tanto desde el punto de vista del cliente/consumidor/usuario, así como de los empleados de la empresa. Es por ello que en esta etapa se propone realizar reuniones de trabajo con ambos segmentos.

3.a En el caso de los clientes / consumidores / usuarios.

Se propone reunir uno o varios grupos de ellos, que cumplan con la característica de haber vivido un **incidente crítico prioritario** en forma reciente, para trabajar en conjunto con ellos:

- Hacer un detallado **análisis del incidente crítico**. Es primera vez que lo viven con esta empresa. Les ha ocurrido con otros competidores. Describir el esfuerzo personal y el esfuerzo percibido por parte de la empresa, etc. Para esto apoyarse de los Mapas de Viaje del Cliente que la empresa tenga vigente.
- Levantar **propuestas de intervenciones** que ellos hubieran deseado que ocurrieran, dado el incidente. En este punto, es claro que el estado deseado por los clientes, es que el incidente crítico que vivieron jamás hubiera ocurrido, pero el foco de su colaboración, es suponer que en futuros casos en que la empresa no pueda evitar la ocurrencia del incidente, determinar el mejor curso de acción que la empresa podría tomar.

Como estimación de la cantidad de sesiones grupales, debería haber al menos una sesión por cada incidente crítico prioritario que se desee trabajar.

3.b En el caso de los empleados de Front Line¹⁸:

Se propone reunir uno o varios grupos de ellos, que ayuden a describir desde su punto de vista el incidente crítico bajo análisis, pero por sobre todo a revisar las propuestas de intervenciones levantadas desde los clientes, y evaluar con ellos la pertinencia y efectividad a su juicio, argumentos a favor y eventuales argumentos en contra o resistencia que puedan ocurrir.

Se propone reunir uno o varios grupos de ellos, para realizar workshops en donde se aborden los siguientes cuatro niveles de trabajo:

- 1) Describir desde su punto de vista cada **incidente crítico prioritario** bajo análisis.
- 2) Levantar con ellos **propuestas de intervenciones** más apropiadas.

¹⁸ Empleado de Front Line o también llamados Personal en Contacto (PEC), son aquellos que son la cara visible del servicio ante los clientes, consumidores y usuarios, ya sea atendiendo en una tienda o sucursal, entregado un despacho a domicilio, instalando un dispositivo en el hogar, respondiendo o llamando en un call center, etc.

- 3) Revisar las **propuestas de intervenciones** levantadas desde los **clientes**, y evaluar con ellos la pertinencia y efectividad a su juicio, argumentos a favor y eventuales argumentos en contra o resistencia que puedan ocurrir.
- 4) Elección conjunta de la mejor intervención para cada incidente crítico prioritario.

3.c Definiciones desde responsables de CX y Alta Gerencia

Se propone con estos ejecutivos de línea gerencial, finalmente seleccionar las intervenciones factibles y eficientes, para luego diseñarlas, incluyendo su guion, protocolos y estándares de aplicación. Ello debe quedar establecido en un Ficha o Mapa de Proceso, donde se formalice la intervención diseñada, y así se facilita el siguiente paso. Además, es responsabilidad de ellos definir si el par “incidente-intervención” corresponde que sea abordado en un enfoque **centralizado** o **descentralizado**. Esto podría derivar finalmente en un sistema de “close the loop”, **centralizado**, **descentralizado** o incluso **híbrido**, si es que se define que ciertos incidentes críticos serán enfrentados por el front line (presencial o telefónico), mientras que otros serán abordados por un equipo especialista centralizado, ya sea por la complejidad del incidente, del segmento de cliente involucrado o de la cultura empresarial (en que influiría el nivel de control que se tenga del canal, propio o externo, entre otros factores).

Finalmente, junto con los responsables del Customer Experience de la empresa, con la validación de los Altos Ejecutivos de línea gerencial, se debe:

- 1) Seleccionar las intervenciones factibles y eficientes de las etapas anteriores.
- 2) Diseñarlas en detalle, incluyendo su guion, protocolos y estándares de aplicación. Quedando establecido en la herramienta **Smart I+I**¹⁹, donde se formalice la intervención diseñada.
- 3) Definir para cada par “incidente-intervención”, si corresponderá que sea abordado en un enfoque centralizado o descentralizado. Esto podría derivar finalmente en un sistema (considerando muchos pares “incidente-intervención”) de “close the loop”, con enfoque centralizado, descentralizado o incluso híbrido.
- 4) Definir sistema de incentivos asociado a la aplicación de intervenciones efectivas, de modo que los empleados de Front Line, adopten en forma rápida las intervenciones recomendadas ante la ocurrencia de los incidentes críticos prioritarios. Es importante trabajar el alineamiento de los incentivos, por ejemplo, entre el TMO (tiempo medio de operación) y un “close the loop” de calidad.

¹⁹ Smart I+I, hace referencia al inteligente par “Incidente+Intervención”, es decir, la Intervención más apropiada a cada Incidente crítico prioritario.

A modo ilustrativo, se presenta un ejemplo de output de la herramienta **Smart I+I**, para un Viaje del Cliente específico, en donde en forma simple y fácil se describen las diferentes etapas del viaje, detallándose los incidentes críticos prioritarios y las intervenciones recomendadas.

Tabla N°9: Ejemplo de Herramienta Smart I+I

SMART I+I: INCIDENTE + INTERVENCIÓN								
Viaje:	Compra online con Despacho a Domicilio							
Tipo de Producto:	Big Tickets							
Etapas del Viaje:	Búsqueda Información	Selección al carrito de compra	Pago electrónico	Recepción factura / boleta	Confirmación de Despacho	Despacho	Despacho	Despacho
Canal Involucrado:	Chat Online	E-commerce	E-commerce	E-commerce	Distribución	Transportista	Transportista	Transportista
Incidente Crítico:	Producto sin información requerida	Carrito de compra no funciona	Pago cargado más de 1 vez	Emisión boleta errada	Quiebre de stock	Retraso en Despacho a Domicilio	Despacho de Producto Equivocado	Despacho de Producto Defectuoso
Intervención recomendada:	Envío por mail de ficha técnica del producto	Ofrecer tomar pedido por compra call center (Call center llama a cliente)	Reembolsar diferencia y mail pidiendo disculpas		Aviso proactivo a cliente. Ofrecer producto alternativo de mejor característica al mismo precio	Explicación detallada al cliente. Regalar puntos en plan de fidelización (según tabla segmento cliente-valor ticket)	Despacho producto correcto y retiro de producto equivocado. Regalar puntos en plan de fidelización (según tabla segmento cliente-valor ticket)	Despacho producto nuevo y retiro de producto defectuoso. Regalar puntos en plan de fidelización (según tabla segmento cliente-valor ticket)
Responsable frente a cliente:	Ejecutivos Chat Online	Ejecutivos Chat Online	Ejecutivos PosVenta	Ejecutivos PosVenta	Ejecutivos PosVenta	Ejecutivo Centro de Distribución	Camionero / Peoneta	Camionero / Peoneta
Plazo máximo:	Online	Online	24 hrs.	24 hrs.	24 hrs.	48 hrs.	48 hrs.	48 hrs.
Registro de solución:			Generación boleta en CRM	Envío boleta electrónica	Generación ticket en CRM			

De este modo, la idea es que se facilite hacia los empleados de Front Lines la comunicación y adopción de este esquema de trabajo, para cerrar el ciclo en forma efectiva, y así mitigar los comportamientos desfavorables y que destruyen lealtad de los clientes ante incidentes críticos negativos.

Con esta etapa de diseño finalizada, ahora se debe habilitar a la organización para hacer un despliegue efectivo de estas intervenciones.

4. Habilitación y despliegue en la organización

Esta etapa consiste en darle vida al sistema diseñado, mediante la implantación efectiva en la organización de este sistema de trabajo, que permite intervenir apropiadamente ante la ocurrencia de incidentes críticos negativos prioritarios.

4.a Pilotos de prueba y aprendizaje

Una vez definidas y diseñadas las intervenciones, estas deben ser testeadas en **pilotos controlados**, donde se haga un lanzamiento parcial, en una sucursal o una plataforma del call center, con alto involucramiento de la primera línea gerencial. De este modo, es posible generar rápido aprendizaje y calibración, antes del despliegue a toda la organización.

4.b Entrenamiento y alineamiento de los Empleados

Una vez definidas, diseñadas y probadas las intervenciones, estas deben ser comunicadas, entrenadas y formalizadas como parte de las herramientas que los empleados “en contacto” con clientes (front line), deben utilizar para enfrentar situaciones de **incidentes críticos prioritarios**.

Entorno a esto, dependiendo de las características de la empresa, se pueden utilizar diversas metodologías de entrenamiento:

- Capacitaciones presenciales en formato taller, con uso de herramientas de aprendizaje como role-playing, entre otras.
- Capacitaciones online (e-learning, webinar).
- Manuales y protocolos de atención.
- Etc.

Además, se propone complementar con un reforzamiento de instalación de estas nuevas conductas, mediante un seguimiento a través de aplicación en smartphones que utiliza la gamificación como vehículo para estimular a los empleados que apliquen lo aprendido, pasando del aprendizaje racional a uno experiencial que facilite la adopción de la conducta deseada. Esto se realiza a través de un juego de “misiones” que el empleado debe lograr realizar, para ir acumulando puntaje, que finalmente le permita acceder a beneficios.

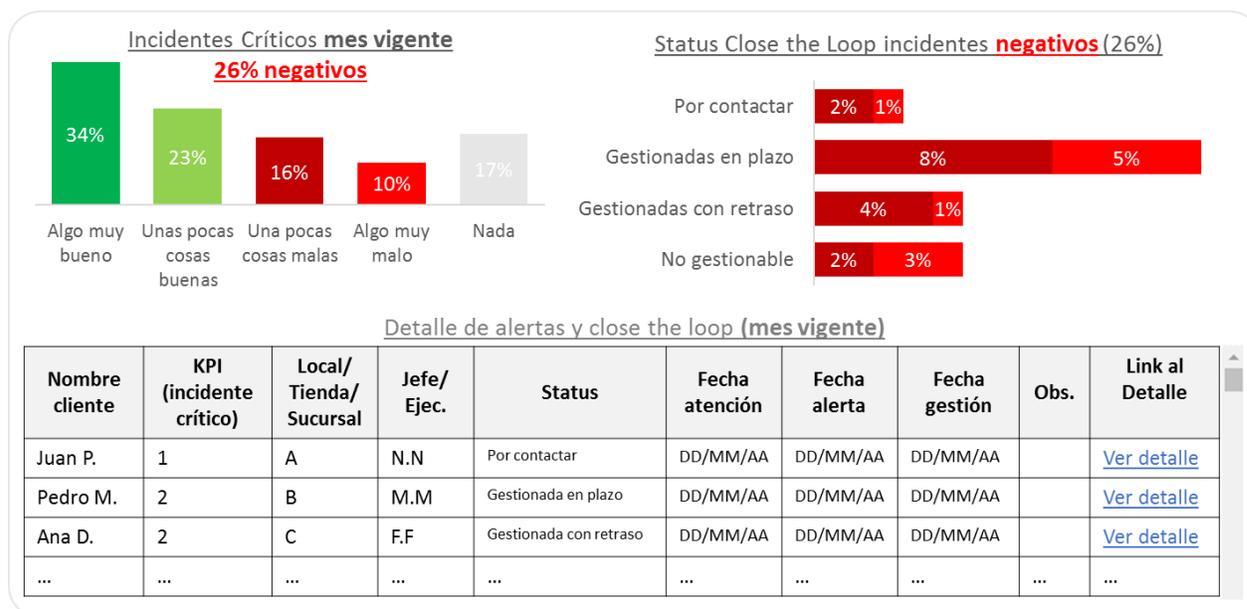
En esta etapa, debe desarrollarse en los empleados un convencimiento de que esto tiene sentido, y adhieran al método de trabajo. Evitando que sientan que ellos son los que subsidian las problemáticas internas de la compañía. Es por ello, que en esta etapa debe lograrse alineamiento de los empleados, mediante compromisos claros de la compañía respecto de la resolución de las causas raíces.

4.c Despliegue y ejecución del “Close the Loop”

Para desplegar efectiva y eficientemente el Smarter Closed Loop, es necesario el apoyo de tecnología, para ello hay herramientas de software de EFM/VoC que incorporan módulos de gestión de casos, en donde se reporta y lleva control de las alertas y se puede ejecutar el close the loop, quedando registro de él.

Se presenta a continuación, a modo esquemático, el tipo de dashboard en donde se controla y ejecuta el Close the loop.

Gráfico N°15: Ejemplo Dashboard de Ejecución y Control del “Close the Loop”



En el link al detalle, se encuentran:

- Los datos de la atención (cliente, fecha, canal, etc.)
- Los datos de la alerta (kpi´s y comentarios del cliente en la encuesta)
- Status del caso y plazo para gestionarlo
- Los comandos o botones que permiten hacer la gestión:
 - Responderle por mail al cliente
 - Dejar registro de una conversación telefónica
 - Derivar el caso, por su complejidad, a un ente superior o especialista, para que lo gestione, etc.
- Registro de la acción tomada

En definitiva, en este paso, se despliega en concreto el proceso del Close the Loop.

4.d Retroalimentación y Gestión del Conocimiento desde Empleados.

Es muy importante dar soporte apropiado a los empleados para que adopten lo más rápido y eficientemente posible el correcto manejo de los incidentes críticos negativos. Sobre todo, considerando lo desgastante emocionalmente que es para los empleados verse enfrentado a este tipo de situaciones, de manejar constantemente incidentes críticos negativos.

Es por ello, que este servicio de consultoría, propone que los empleados se retroalimenten ellos mismos, y compartan buenas prácticas y además den sugerencias de mejora. Las cuales deben periódicamente revisarse y considerarse como fuente de mejora continua del sistema de trabajo. Dinámica que también ayuda a generar un sentimiento de equipo, que les permita sobrellevar la tarea, manteniendo en alto el estado de ánimo.

5. Evaluar la efectividad e impacto de los pares “Incidente + Intervención” aplicados

La evaluación del impacto del enfoque desarrollado, tiene varias alternativas complementarias, más no excluyentes, para determinar si hay un impacto positivo del sistema de trabajo diseñado e implementado.

Estas alternativas se describen a continuación:

5.a Medir si clientes quedan satisfechos con intervenciones

Evidentemente, el foco de todo este esquema de gestión de la experiencia de clientes, es para que tenga un impacto positivo en los resultados de negocio de la empresa. Por lo tanto, es fundamental comprender rápido si las intervenciones diseñadas y definidas para los incidentes críticos prioritarios son valoradas por los clientes.

Dado lo anterior, el servicio de asesoría, contempla realizar mediciones de seguimiento a clientes intervenidos, y evaluar con ellos si estas fueron efectivas. Distinguiendo si la intervención diseñada es inefectiva, o en realidad, el empleado no aplicó adecuadamente la intervención que correspondía (ya sea por falta de capacitación o mal desempeño).

5.b Monitorear el Ratio Esfuerzo Cliente:Compañía

Tomando en cuenta uno de los principales hallazgos del estudio, es importante lograr y mantener un nivel óptimo de esfuerzo del cliente y el esfuerzo percibido por el cliente que realizó la compañía.

Dado aquello es importante evaluar con cierta frecuencia (al menos 1 o 2 veces al año), si los clientes están percibiendo un nivel óptimo de esfuerzo por parte de la empresa en relación al manejo de los incidentes críticos negativos.

Q - ¿Cuánto esfuerzo diría usted que la empresa hizo para tratar de resolver el problema?

Muy poco esfuerzo 1 2 3 4 5 Mucho esfuerzo

¿Puede por favor explicar las principales razones de por qué ha dado esta nota? –
PREGUNTA ABIERTA

Q - ¿Cuánto esfuerzo tuvo que hacer usted para tratar el problema?

Muy poco esfuerzo 1 2 3 4 5 Mucho esfuerzo

¿Puede por favor explicar las principales razones de por qué ha dado esta nota? –
PREGUNTA ABIERTA

5.c Análisis longitudinal de clientes intervenidos

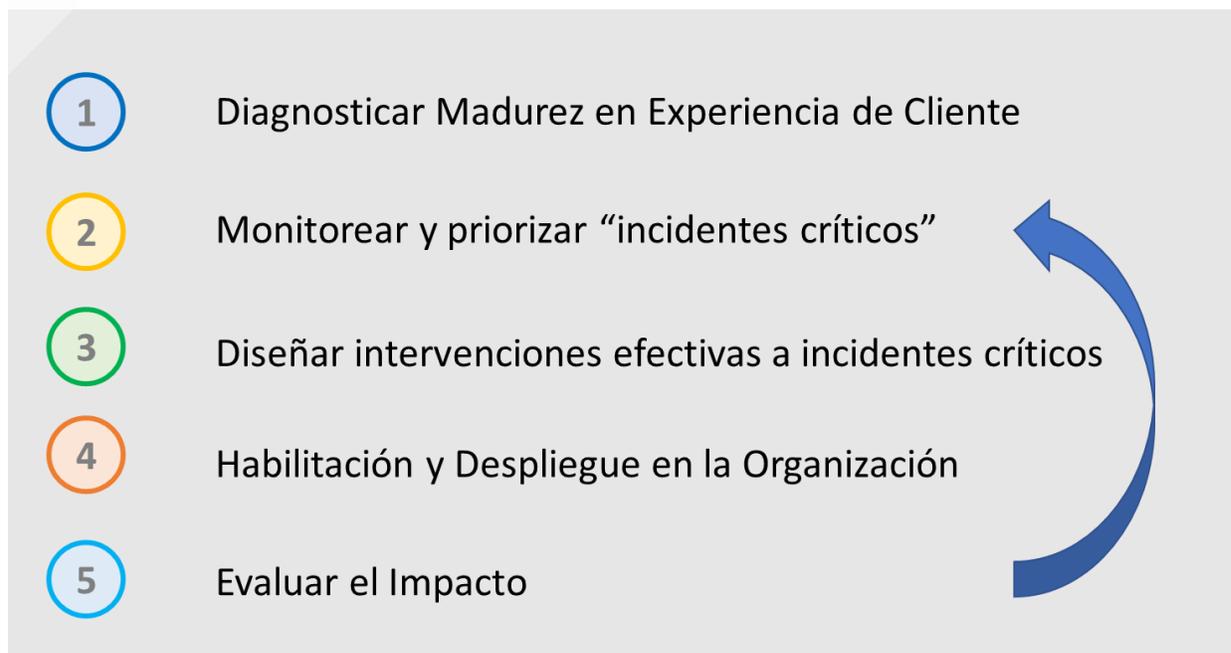
Complementariamente, es posible tener una medida de impacto desde el comportamiento efectivo de los clientes.

Para ello, se debe considerar realizar un diseño experimental para testear longitudinalmente el efecto de las intervenciones diseñadas. Es decir, evaluar en tiempo el comportamiento real de clientes intervenidos en comparación a otros clientes no intervenidos y evaluar el impacto en variables de negocio tales como el abandono, cantidad y valor de tickets, venta cruzada, etc.

Estos cinco (5) pasos constituyen el modelo de consultoría y asesoría propuesto para ayudar a hacer un “**smarter close the loop**” a las empresas que tengan a la experiencia de clientes, no solo como una declaración de buenas intenciones en sus pilares estratégicos, sino que quieran de verdad encontrar en ella una fuente de diferenciación y construcción de relaciones de valor con sus clientes y empleados.

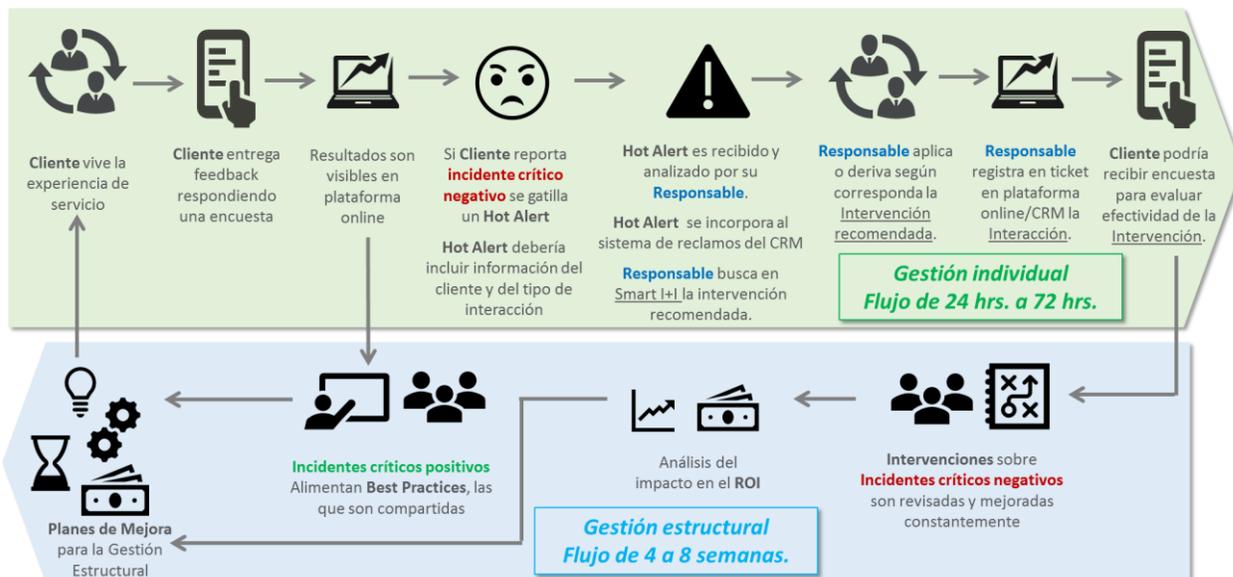
En resumen, el ciclo virtuoso se genera de volver a iterar por estos pasos, en la medida que los incidentes críticos prioritarios se van resolviendo, y van emergiendo otros que requieren de intervención. Dicho ciclo se presenta en el siguiente esquema.

Figura N°8: Resumen Modelo de Consultoría para un Smarter Close The Loop



Una vez que el sistema esté implementado y adoptado por la organización, el flujo de trabajo en un nivel de madurez avanzado, debería funcionar como muestra el siguiente esquema:

Figura N°9: Flujo de Gestión de Incidentes Críticos en estado maduro



Fuente: Elaboración Propia

Es importante mencionar que, si bien originalmente el sistema comienza desde un feedback proactivo que van a buscar las compañías hacia sus clientes, a través de encuestas (usando el servicio base del ámbito de la investigación de mercado), es perfectamente posible y natural pretender extender este sistema y flujo de trabajo hacia el feedback que llega espontáneamente desde los clientes a través de los canales de reclamos, redes sociales, etc. Debiendo, obviamente tomar los resguardos, que las tipologías de incidentes críticos y las intervenciones diseñadas dan cobertura a todos los incidentes críticos recibidos, ya sea desde las encuestas o desde otros canales.

Este flujo planteado como un ciclo dinámico, pues los incidentes críticos van cambiando en el tiempo, por fenómenos estacionales como las promociones (de verano, marzo, etc.) y dinámicas del mercado (lanzamiento de nuevos productos). Por tanto, este flujo debe adaptarse constantemente a las nuevas necesidades que vayan surgiendo.

Cerrando este capítulo, teniendo ya diseñado el Modelo de Consultoría, queda la etapa final de la metodología planteada que corresponde a una validación con expertos en Experiencia de Clientes, y cuyo desarrollo se presenta en el siguiente capítulo.

Fase 4: Validación del modelo de consultoría con expertos en Experiencia de Clientes

En este capítulo se cierra la metodología diseñada para esta Tesis, y consiste en realizar un proceso de validación y mejora del modelo de consultoría desarrollado.

En este proceso de validación y mejora, se consideraron revisiones internas dentro del equipo de Ipsos Loyalty, que incluyeron al menos 3 reuniones de trabajo con diferentes profesionales (entre ellos el New Service Director Latin America, Gerente Comercial de Chile, Gerente Cluster Cono Sur, entre otros), así como también con potenciales clientes que se desenvuelven profesionalmente en el ámbito de la Experiencia de clientes, Calidad de Servicio, y temas afines.

Para las entrevistas a expertos externos, se solicitó y formalizó su colaboración, mediante una carta de consentimiento informado, cuyo formato y contenido se encuentra detallado en los anexos²⁰ de este documento.

Finalmente, se lograron concretar 2 entrevistas con profesionales con experiencia relevante en este ámbito y son:

- Soledad Collado, Gerente Experiencia de Clientes, Gerencia de Marketing, Transbank. (con más de 30 años de experiencia en grandes empresas de sector financiero, Bancos y Adm. de Medios de Pago. Ingeniera de profesión). **Duración entrevista de 1 hora y 18 minutos.**
- Rodrigo Gorostiza, Subgerente de Estrategia y Calidad de Canales, VP Personas Entel. (más de 10 años de experiencia en grandes empresas de Telecomunicaciones. Formación académica como Ingeniero y MBA). **Duración entrevista de 1 hora y 20 minutos.**
- María de los Ángeles Bisbal, Líder medición y métricas experiencia corporativa - Gerencia gestión experiencia corporativa Bci (más de 10 años de experiencia en sector bancario. Ingeniera Civil Informática de profesión). **Duración entrevista de 1 hora y 45 minutos.**

En estas entrevistas, se utilizó el siguiente esquema de entrevista²¹:

- i. Presentación de los Hallazgos del Estudio “Smarter Closed Loop Feedback” a nivel de Latinoamérica.
- ii. Presentación del Modelo de Consultoría propuesto
- iii. Entrevista para levantar evaluación de parte del experto, sus sugerencias de mejora y su evaluación del potencial de negocio.

Una vez detallados los aspectos metodológicos, se presenta a continuación la sistematización de las principales conclusiones rescatadas de esta etapa de validación.

²⁰ Ver Anexo 4

²¹ En Anexo 5 está el detalle de la Pauta de Entrevista en profundidad a expertos.

De la ronda interna de trabajo, se recogieron mejoras en relación a la simplificación de la presentación del modelo, simplificando tanto la cantidad de pasos, así como los nombres de los mismos, de modo de hacer el modelo más fácil de comunicar. Pasando así de los **7 pasos** presentados en versiones precedentes, a los **5 pasos** presentados finalmente. Además, se definió como relevante dentro del paso 4 de “Habilitación y despliegue en la organización”, la necesidad de realizar una prueba piloto, antes de entrenar a los empleados.

De la ronda de entrevistas con expertos en Experiencia de Clientes, en resumidas cuentas, fue muy valiosa y positiva, en cuanto se declararon muy interesantes los hallazgos del estudio y su enfoque, así como también el modelo consultivo presentado, puesto que se percibió como una metodología de trabajo que se enfoca en una componente fundamental para las empresas en el contexto competitivo de nuestros días, y con una propuesta bien diseñada. Sin embargo, se recogieron oportunidades de mejora valiosas, o recomendaciones respecto de profundizar con mayor explicación y detalle ciertos aspectos, para entenderse su alcance.

Se presentan a continuación, los elementos más relevantes recogidos en esta fase, y cómo estos fueron recogidos en mejoramiento del diseño del modelo consultivo.

Comentarios a Favor

Comentarios favorables tanto al modelo consultivo, como al enfoque presentado por el estudio se recoge a continuación:

[entrevistador: al terminar de presentar el estudio y el modelo, ¿te hace sentido?]
entrevistad@: *Se ve bueno, está bonito el modelo. Conceptualmente me hace todo el sentido, es sabido que es mucho más fácil o más barato, fidelizar un cliente que traer uno nuevo, entonces yo creo que es fundamental, sobre todo en empresas en las que tengo experiencia, en asegurar que los clientes no se vayan, y tener unas tasas de churn que sean aceptables. Lo cual ha aumentado mucho últimamente por ejemplo en las Telcos con el tema de la portabilidad, entonces, el gasto en que tienen que incurrir las empresas, para traer más y más clientes permanentemente, para ir cubriendo el hoyo que dejan los que se van, es un desangrarse permanente que tienen las compañías, destruyendo margen, y en ese sentido hay mucho por hacer porque efectivamente se ponen todos los incentivos e inversiones en traer nuevos clientes pero no se hace lo suficiente según mi experiencia, evitando que se vayan; y evitando que se vayan de manera proactiva, es decir gestionando su experiencia en el día a día con la compañía, y no sólo cuando el cliente ya te dijo que se quiere ir, y ahí ponerle alguna oferta o algo para retenerlo. Entonces, por supuesto que hace todo el sentido. Por otro lado, los clientes sienten que es servicio de las Telcos que reciben es muy impersonal, creo yo”, ... “El tener que dar diez vueltas para solucionar un problema, llamando al call, entrando a la página web, y por detrás no necesariamente están conectados, y después tienes que terminar haciéndolo en la tienda; entonces el cliente termina con un desgaste tremendo, que se ve reflejado en el gráfico de esfuerzo que es*

mucho mayor en las Telcos, que en otras industrias. Lo que me hace sentido porque de partida tienes muchos canales con los cuales interactuar con las compañías que no necesariamente conversan entre ellos, entonces el desgaste que tienen que hacer los clientes es grande para la solución de sus problemas”.

Así como también se obtuvieron buenos comentarios, en relación al enfoque comercial que se le puede dar al servicio consultivo propuesto:

[entrevistador: ¿tú crees que habría disposición a pagar en una gran empresa por algo así?] **entrevistad@:** *yo creo que si, y sobre todo si le agregas el acompañamiento, porque grandes consultoras, hacen el proyecto y se van, extraen el know how interno, lo sistematizan, lo miran un poco más desde arriba, y te venden la ppt, pero después se van. El problema con eso, es que el día a día se come la estrategia, entonces muchas veces las cosas quedan en el plan. Entonces para que esto sea exitoso, yo creo que esto tiene que ir de la mano con un trabajo de acompañamiento”*

En ese sentido, Ipsos Loyalty con sus servicios de monitoreo continuo, le resultará natural dentro del modelo consultivo hacer un acompañamiento sistemático, como fuente de diferenciación con otras consultoras, y así se plantea en el modelo como un círculo virtuoso.

Otros comentarios favorables a que este servicio responde a necesidades reales del mercado dicen:

“Por ejemplo nosotros que tenemos un foco en la pyme, ... yo creo que, si le llevaras al Gerente del Segmento Pyme como atacar este tema, debería comprártelo al tiro si le llevas buenas ideas,... pero para eso necesitas a alguien que se meta mucho”.

“Yo creo que en Chile, esto está verde, yo tengo ponte tu, empresas que me hacen estudios, tengo empresas que me hacían rediseños en los procesos, tengo empresa que saben de call,...hay harta gente que ha extrapolado su experiencia en call centers,...de hecho yo he encontrado gente que cree que experiencia de clientes es tener un buen call...entonces yo veo una oportunidad, yo creo que falta una empresa que haga esto,...me parece super bueno que una empresa como ustedes se meta a profesionalizar la experiencia de clientes, yo creo que la experiencia de clientes, aún está espontánea, aún se ve como un tema de “guata”,...y esto lo cuantifica.”

Respecto del **Flujo de Gestión de Incidentes Críticos en estado maduro (Figura N°9)**, se rescató un comentario favorable, que aportó un punto de vista interesante de la utilidad de este proceso de trabajo para aquellos incidentes más diluidos que dice:

“Lo bueno de este flujo de los incidentes críticos es que hace mucho sentido para aquellas casuísticas que, por su volumen menos frecuente u otras razones, no es rentable hacer la mejora estructural, ...pues están muy diluidos o la solución es muy cara. Entonces con este flujo tú sabes que el problema de fondo no lo vas a

resolver, que no habrá plan de mejoramiento del proceso, ...pero con este sistema se está preparado con el frontline para responder bien y oportunamente a dichos incidentes críticos negativos cuando aparezcan.”

Además, de los comentarios generales, se extrajeron algunos comentarios valiosos respecto de componentes específicos de la consultoría, como los siguientes:

- En relación a la priorización de los incidentes críticos negativos:

“Me gustó que la metodología recomiende priorizar, con un método claro, encuentro que es muy buena..., por ejemplo, si vas a la empresa en que yo trabajo, hay tanta diversidad de temas, que efectivamente sería bueno tener una metodología de priorización..., porque al final se ven todos los temas un poquito, y ninguno de manera muy profunda, porque como no había un método cuantitativo de demostrar que con esos 3 o 4 que te enfoques es suficiente,...porque de repente había un problema que le ocurrió a la esposa de un director y ya pasaba a ser prioritario”.

- En relación al ratio esfuerzo cliente:compañía:

“Es interesante ver hasta donde llegas, hasta donde te esfuerzas, porque si no puedes gastarte una fortuna, y no rinde más..., mira que buena esta relación del esfuerzo cliente y compañía porque es intuitiva, pero aquí se demuestra..., el tema es encontrar ese punto”.

- En relación al diagnóstico de la madurez en experiencia de clientes:

“Si una empresa no está madura no se puede meter a hacer esto, y tienes una tremenda oportunidad de venderle otras cosas”.

Oportunidades de Mejora

También las entrevistas con expertos fueron fuente de mejoramientos del modelo, desde su primera versión, a la versión mejorada presentada en el capítulo anterior.

Los más relevantes se presentan a continuación:

- En relación al diseño de intervenciones y el cierre del loop efectivo:

“...Esto de diseñar las intervenciones, es lejos lo más crítico, uno tiende a interpelar al cliente que fue bendecido con la encuesta, pero te queda un universo que no fue consultado...entonces eso es lo que menos me gusta, que atacas la muestra, y no se ataca el mercado afectado, el cliente va a querer una solución estructural”

Dado este comentario, se especificó más el modelo, en lo relativo a explicitar el alcance del modelo respecto del foco en la “gestión individual”, pero que también es fuente vital para la “gestión estructural”. Y es así como se explicitó esto en el esquema del **Flujo de Gestión de Incidentes Críticos en estado maduro (Figura 9.)**. Así como en los párrafos de la primera página del capítulo destinado a la **Fase 3: Diseño de Modelo de Consultoría para Optimizar la Gestión de la Experiencia de clientes**.

Así también, en el paso **2.a.**, se desarrolló con mayor precisión la necesidad de que el sistema de monitoreo tenga una cobertura y alcance suficiente, y brinde la opción a todos los clientes, de entregar su feedback en forma oportuna. De modo que se evite, dejar a un “universo no consultado”, puesto que quien haya sentido la necesidad de entregar alguna retroalimentación, dado un incidente crítico, haya tenido la forma de hacerlo.

- En relación al check list de Diagnóstico del Nivel de Madurez:

“...una empresa realmente madura en experiencia de cliente, es aquella que también tiene identificados claramente los indicadores operacionales que afectan al cliente. Por ejemplo, no se puede caer el sistema de cajas de un Banco o el sistema de recarga de una Telco”

Este comentario, ayudó a mejorar el primer paso de la consultoría, que tiene que ver con el **Diagnóstico del nivel de madurez**, en donde se agregó un ítem al formulario enfocado en este tema, permitiendo comprender si la empresa tiene claridad de los KPI’s operacionales relevantes que afectan la experiencia del cliente. Esta mejora quedó explícita en el **Paso 1**, de la **Fase 3**.

- En relación al control sobre el front line por parte de las empresas para el cierre del loop efectivo:

“...También hay un problema de fondo, que va a depender de cada industria o empresa, y que tiene que ver con su modelo de canales. Por ejemplo, si estamos hablando de un call center, va a depender de si es interno o externo; lo mismo para el caso de las sucursales o tiendas. Porque si es externo, las compañías pierden el control de lo que ocurre en el punto de contacto, cuando tercerizan. Entonces, por mucho que tengas esto bien entendido dentro de la empresa, si tu modelo comercial y el contrato que tienes con los proveedores, no está alineado, estás atado de manos. En el fondo, tú como compañía contrataste a un call center para que atienda todos tus reclamos, y les vas a pagar por número de llamadas, de nuevo volvemos al tema de los incentivos, entonces ¿qué le conviene?, que mientras más llamadas atendiendo más me pagan, pero no me pagan por si resuelvo o no resuelvo. Y eso existe, y seguramente se definió en la alta gerencia de la organización, pero luego el responsable de la experiencia de clientes que quiera incorporar todo esto, se encuentra con todo ese modelo de negocio ya amarrado, y veo que será difícil implementarlo. Entonces hay un tema cultural y

organizacional ahí que es clave. Entonces es importante que en el diagnóstico inicial se despeje ese tema”.

“Algo similar ocurre con los canales presenciales, sucursales o tiendas, dependiendo si es propio o una franquicia. Porque el dueño de la franquicia puede ponerles los incentivos a los empleados por lo que se le ocurra, en forma independiente. Porque tú como empresa puedes alinear a los franquiciados, pero luego cómo administra el franquiciado su parcela, si tiene que llegar a los números, y si las metas no alinean, hay problema. Ahí hay un tema que puedes averiguar, y son los modelos de franquicias anglosajones, porque por ejemplo un Starbucks es lo mismo en todo el mundo, y si tu no cumples los parámetros, te lo cierran y se acabó. Y hay parámetros de look and feel, de modelos de atención, etc., cosa que no necesariamente ocurre yo creo en las empresas nacionales”.

Gracias a este comentario, también se refinó el primer paso de la consultoría, que tiene que ver con el **Diagnóstico del nivel de madurez**, en donde se agregó un ítem en relación a este tema, permitiendo comprender si la empresa tiene o no control sobre los canales de atención, ya sea propios o gestionado por terceros. Y esto queda explícito en el **Paso 1**, de la **Fase 3**.

Con esta etapa de validación y mejoramiento del modelo, recogiendo el valioso aporte de expertos, tanto desde el ámbito interno, como del externo con profesionales con trayectoria relevante en experiencia de clientes, se concluye la ejecución de la metodología planteada para este trabajo de Tesis, y por tanto se concluye el trabajo logrando los objetivos establecidos.

ESBOZO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL SERVICIO DE CONSULTORIA

Para desplegar en el mercado este servicio de consultoría se realizarán las siguientes actividades, separándolas en acciones de corto y mediano plazo:

Corto Plazo:

- Generar material estándar con los resultados y hallazgos del estudio. Esto incluye White Paper, con diseño Ipsos, en formato PDF y Papel.
- Plan de Presentaciones con clientes actuales y potenciales del estudio Smarter Closed Loop en Latinoamérica. En el cual los resultados se adaptan según industria y eventualmente marca.
- Publicación de una columna de opinión “Point of View” en el sitio web de www.ipsos.cl, y que se publique en RRSS.
- Análisis de la madurez de dicha empresa en la Gestión de la Experiencia de Clientes.
- Presentar el enfoque consultivo resultante de esta Tesis.

Mediano Plazo:

- Ofrecer a clientes de alto potencial, uno o dos pilotos, que permitan evaluar el modelo en la práctica.
- Ejecutar, con algún cliente vigente del servicio base de medición, análisis, reportería y generación de alertas, el upgrade que significa el servicio de consultoría aquí propuesto.
- Con los clientes en que el servicio se ha ejecutado, documentar los beneficios en el ROI de los análisis longitudinales, y con su permiso, publicar los hallazgos en White Papers.

Con estas actividades, se pretende poder aumentar la probabilidad de desplegar con éxito este servicio en el mercado chileno, en primera instancia, y en el mercado latinoamericano como próximo paso.

CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES

El trabajo de Tesis presentado en este documento, finaliza cumpliendo sus objetivos generales y específicos, que en base a un profundo diagnóstico del status en Latinoamérica respecto de la Gestión de la Experiencia de Clientes entregado por una investigación de mercados realizada por Ipsos Loyalty, permite delinear una ruta de trabajo relevante para la mejora de las empresas del servicio que entregan a sus clientes, mediante una mejor gestión de la experiencia de sus clientes.

Esta ruta de trabajo dice relación con la relevancia de que las empresas se enteren oportunamente cuando las cosas no funcionan bien para sus clientes, es decir cuando experimentan incidentes críticos negativos, y que sean capaces de intervenir adecuadamente, en especial ante aquellos incidentes que son prioridad, ya sea por su frecuente ocurrencia o su impacto.

Según este estudio, las empresas aún tienen mucho camino por mejorar en este ámbito. Y, por tanto, para seguir exitosamente esta ruta de trabajo, se diseñó y presentó en esta Tesis un modelo de servicio de consultoría, que facilite a las empresas adoptar este enfoque, y mejorar así la gestión de la experiencia de los clientes.

Para este diseño, se indagó también, en lo que consultoras de prestigio en este ámbito declaran como relevante en relación a conceptos y buenas prácticas. Y ello, fue fuente también de inspiración para el desarrollo del modelo antes mencionado.

Este modelo, en resumen, plantea un ciclo virtuoso de 5 pasos que se listan a continuación:

1. Diagnosticar Nivel de Madurez de la Organización en Experiencia de Clientes
2. Monitorear y priorizar “incidente críticos”
3. Facilitar el diseño de intervenciones efectivas a incidentes críticos prioritarios
4. Habilitación y despliegue en la organización
5. Evaluar la efectividad e impacto de los pares “Incidente + Intervención” aplicados

Finalmente, el modelo pasó por un proceso de refinamiento y validación, con profesionales del equipo Ipsos, y también con profesionales expertos en Experiencia de Clientes que accedieron a dar entrevistas de más de una hora de duración, para revisar los resultados del estudio y el modelo de consultoría. Desprendiéndose de esta etapa valiosos aportes y refinamientos, que permitieron mejorar el modelo en cuestión.

En resumen, la metodología propuesta permitió conseguir el producto final esperado, aprovechando el contexto del autor de esta Tesis, en relación al esfuerzo de Investigación y Desarrollo que Ipsos Loyalty coordinó en todo Latinoamérica, con una oportunidad de ampliar y evolucionar el tipo de servicios enfocados en el research hacia servicios de asesoría y consultoría que ayude a las empresas a mejorar sus sistemas de gestión de la experiencia de clientes.

CAPÍTULO 11: BIBLIOGRAFÍA

1. AAKER, D. y DAY, G. 2010. Investigación de Mercados. McGraw Hill.
2. BEST, R. J. 2007. Marketing Estratégico, 4ºed, Pearson.
3. COCKERELL, L. 2008. Ponga Magia en su Empresa, 10 estrategias de sentido común desarrolladas en Disney. Empresa Activa.
4. DAMAIS, J. y SANT, R. 2016. Healing The Pain: Responding To Bad Experiences To Boost Customer Loyalty. https://www.ipsos.com/en/healing-pain-responding-bad-experiences-boost-customer-loyalty?language_content_entity=en, Ipsos Knowledge Centre.
5. DAMAIS, J. y SANT, R. 2016. Smarter Closed Loop Feedback. <https://www.ipsos.com/en/smarter-closed-loop-feedback>, Ipsos Knowledge Centre.
6. DIXON, M., FREEMAN, K. y TOMAN, N. 2010. Stop Trying to Delight Your Customers. HBR.
7. DORSEY, T., ATKIN, J. y COSTOPOULOS, N. 2017. The Essential Steps for Building and Maintaining a Best-in-Class Customer Experience Culture. https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-07/IpsosLoyalty_POV_BestInClassCXCulture_v2.pdf, Ipsos Knowledge Centre.
8. DRIGGS, W., CLARK, C. "et al". Customer Experience IS YOUR BUSINESS. MaritzCX.
9. DUNCAN, E., FANDERL, H., MAECHLER, N. y NEHER, K. 2016. Customer Experience: Creating value through transforming customer journeys. McKinsey&Company.
10. HESKETT, J., JONES, T., LOVEMAN, G., SASSER, W. y SCHLESINGER, L., 2008. Putting the Service-Profit Chain to Work. HBR.
11. MALHOTRA, N. 2008. Investigación de Mercados. 5ªed, Pearson Educación.
12. REICHHELD, F. 2011, The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition): How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. HBR.

CAPÍTULO 12: ANEXOS

Anexo 1: Paneles Livra en Latam

Los Paneles Livras son una herramienta fundamental para la realización de investigación de mercados en el contexto actual, donde la digitalización ha avanzado a pasos agigantados.



Livra Panels, es parte de Ipsos, a través de la unidad de negocios IIS (Ipsos Interactive Services).

Quiénes Somos

Por más de 15 años Livra ha mantenido el panel más grande y diverso de Latinoamérica. Livra fue fundada en 1998 y su oficina matriz se encuentra en Buenos Aires, Argentina. Nuestro diverso y altamente experimentado equipo proviene de todas partes del mundo, lo que nos da la capacidad de proveer una experiencia local y personalizada para cada país donde tenemos panel.



Desde el 2008 Livra es parte de Grupo Ipsos, la tercera mayor empresa de investigación de mercado a nivel mundial y con presencia en 84 países. Livra Panels opera como una unidad de negocios independiente a Ipsos.

Su sitio web es:

<http://www.livrapanels.com/es/?gclid=CPqs8c2q24MCFRxqMAodqA3KIQ>

Anexo 2: Ejemplo Preguntas Cuestionario Estudio Incidentes Críticos Latam

Recibidos - diego.ignacio - x (D) Warcry, Aldo por di... x Research x

https://Staging01.ipsosinteractive.com/surveys/?routerID=0&ci=es-cl&pid=517014381&supplierID=10142&surveyid=163443&dnoid=1&testCortex=1&id=panel10142&testes-cl

livra 1%

Respondent Serial: 17. Current question: Q1

¿Con qué sectores/industrias ha tenido contacto o interactuado en los últimos 12 meses? Por ejemplo ir a una sucursal/tienda, llamar al call center, visitar la página web o ser cliente/usuario.

- Bancos
- Telecomunicaciones Hogar (Telefonía fija, Banda ancha fija y TV)
- Telefonía Móvil
- Automotriz
- Tiendas por departamento
- Supermercados
- Mejoramiento del hogar
- Compras online
- Aerolíneas
- ISAPRES
- Ninguna

Anterior Continuar

Show Answer Summary

Política de privacidad Ayuda Contacto © 2017 Livra

Recibidos - diego.ignacio - x (D) Warcry, Aldo por di... x Research x

https://Staging01.ipsosinteractive.com/surveys/?routerID=0&ci=es-cl&pid=517014381&supplierID=10142&surveyid=163443&dnoid=1&testCortex=1&id=panel10142&testes-cl

livra 1%

Respondent Serial: 17. Current question: Q2

Ahora, pensando en las experiencias que tuvo, ¿cuán simple o complejo es interactuar con estos sectores/industrias?

Bancos

Muy complejo <-----> Muy simple

Anterior Continuar

Show Answer Summary

Política de privacidad Ayuda Contacto © 2017 Livra

Recibidos - diego.ignac... (30) Warcry. Ardo por di... Research

https://Staging01.ipsosinteractive.com/surveys/?routerID=0&ci=es-cl&pid=S17014381&supplierID=10142&surveyid=163443&dnoid=1&testCortex=1&id=panel10142testes-cl

livra 3%

Respondent Serial: 17. Current question: Q3_page

De acuerdo a las experiencias que ha tenido, por favor seleccione el suceso que mejor aplique. Si para un tipo de experiencia ha tenido más de un contacto, piense en el más reciente.

Bancos	Hubo algo particularmente positivo que le agradó	Hubo una o varias pequeñas cosas que le agradaron	Hubo uno o algunos problemas pequeños	Hubo una queja o problema importante	No hubo nada particularmente positivo o negativo	No tuvo ninguna experiencia en esta área
Fue a una sucursal bancaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llamó al call center de una sucursal bancaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llevó a cabo una actividad en el sitio web de un banco, sin tomar en cuenta las búsquedas de información (por ejemplo, solicitó un producto, realizó una transacción, cambió detalles de su cuenta, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otra experiencia con la industria/sector Bancos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior Continuar

Show Answer Summary

Política de privacidad Ayuda Contacto © 2017 Livra

Recibidos - diego.ignac... (30) Warcry. Ardo por di... Research

https://Staging01.ipsosinteractive.com/surveys/?routerID=0&ci=es-cl&pid=S17014381&supplierID=10142&surveyid=163443&dnoid=1&testCortex=1&id=panel10142testes-cl

livra 14%

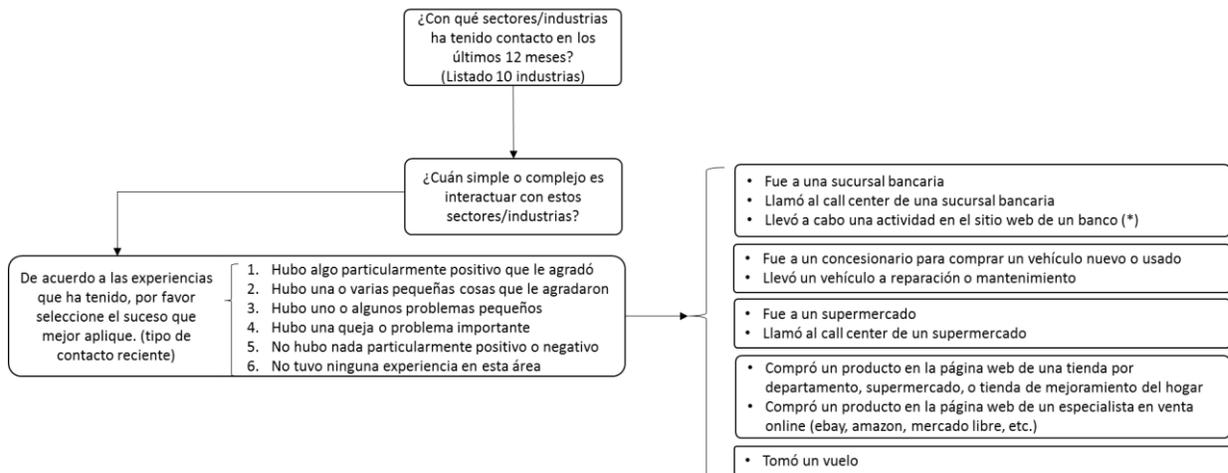
Respondent Serial: 17. Current question: Main_loop[1] Q7_N

¿Y puede describir cómo se sintió durante y / o como resultado de esta experiencia?

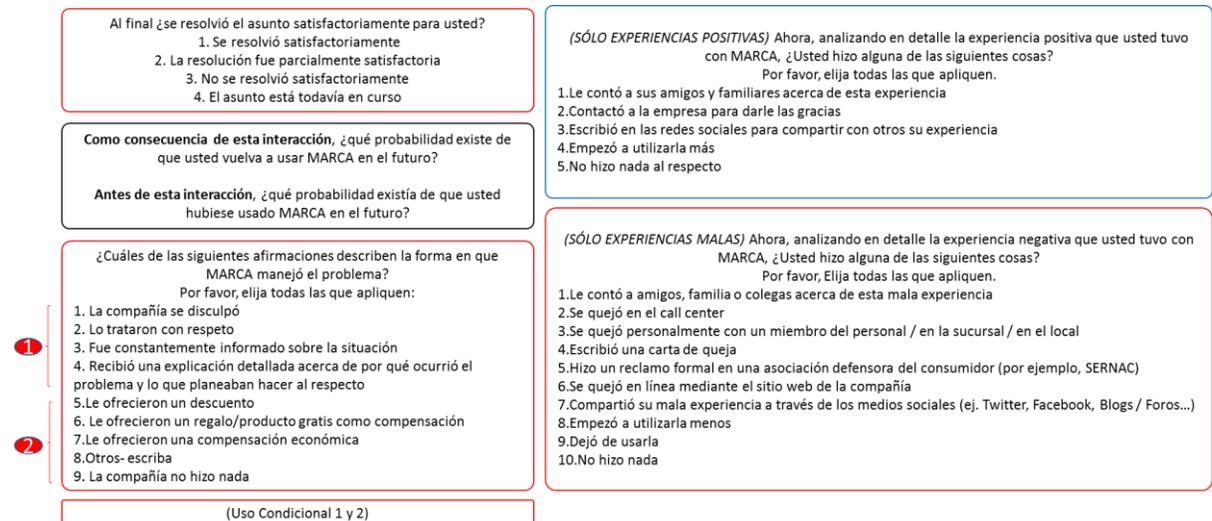
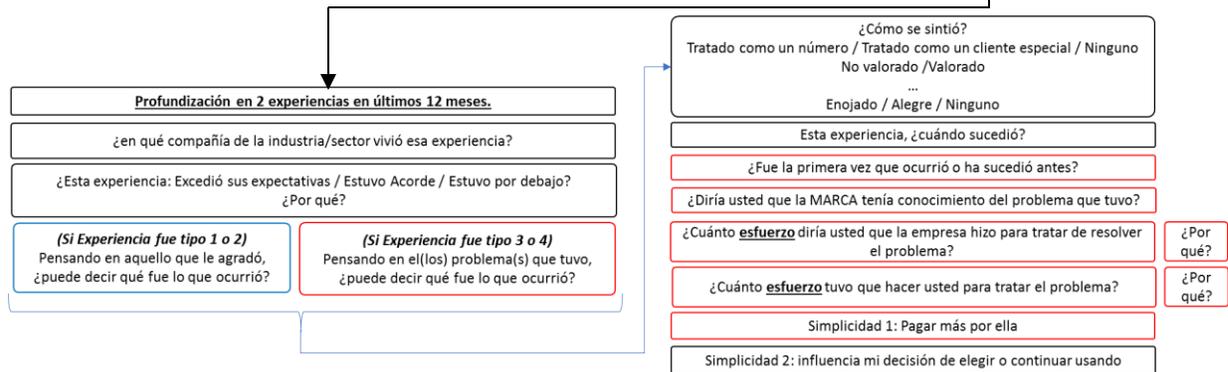
Por favor, indique si usted se sintió ...

Tratado como un número	<input type="range" value="1"/>	Tratado como un cliente especial
No valorado	<input type="range" value="1"/>	Valorado
Tratado injustamente	<input type="range" value="1"/>	Tratado justamente
Sin ningún control sobre la situación	<input type="range" value="1"/>	En control de la situación
Agitado	<input type="range" value="1"/>	Calmado
Ignorado	<input type="range" value="1"/>	Tomado seriamente
Estresado	<input type="range" value="1"/>	Relajado

Anexo 3: Esquema del Cuestionario



(*) sin tomar en cuenta las búsquedas de información (por ejemplo, solicitó un producto, realizó una transacción, cambió detalles de su cuenta, etc.)



Anexo 4: Carta de Consentimiento informado entrevistas en profundidad a expertos

Yo....., he recibido una invitación a participar en un estudio sobre **“Gestión de la experiencia de clientes: Diseño de un servicio de consultoría para implementar un eficiente y efectivo sistema de close the loop”**, en el marco de una **tesis de MBA del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile** desarrollada por **Mauricio Ramírez Flores**. Estoy consciente de que el objetivo de esta carta es entregar toda la información necesaria para que yo decida si deseo participar en la investigación.

He sido debidamente informado/a de que el proyecto busca proponer y mejorar con la opinión de expertos un enfoque metodológico para un servicio de consultoría que, en el contexto de las buenas prácticas de la gestión de la experiencia de clientes, facilite implementar en las empresas un sistema efectivo de cierre del ciclo (close the loop) ante los incidentes críticos.

Estoy de acuerdo con la grabación que se haga de mi entrevista. Asimismo, se me ha informado que la selección de entrevistados no responde a características personales, sino más bien a su experiencia profesional en grandes empresas, con rol vinculado a la gestión de la experiencia de clientes y temas afines, y finalmente que la información será procesada de forma anónima si yo lo requiero.

Así mismo sé que toda la información que entregue será usada para los propósitos aquí expuestos, y conocida sólo por el investigador tesista. Mi identidad no será revelada sin mi consentimiento, y las publicaciones que deriven del estudio se harán de forma que no sea posible identificar la fuente de la información. La confidencialidad se resguardará mediante el uso de seudónimos personales y/o de la institución en la que me desempeño/desempeñé. Mi participación en este estudio es voluntaria y puedo pasar por alto las preguntas que no quiera responder o retirarme en el momento que desee.

Finalmente, el investigador me ha informado que se realizará una entrevista la cual tendrá una duración aproximada de una hora. Esta página me fue leída por una persona debidamente identificada y estoy de acuerdo en participar en este estudio. Esta carta se firmará en dos ejemplares de la cual quedará una para el investigador y otra para el participante.

FECHA:

FIRMA:

Anexo 5: Pauta de entrevistas en profundidad a expertos

0:05:00	Introducción
0:20:00	Exponer el estudio
0:20:00	Exponer el modelo consultivo
0:20:00	Entrevista
	¿Qué opinión general tienes respecto del modelo presentado?
	¿Qué pros y contras percibes?
	¿Cuánto de esto crees que en tu compañía tienen implementado?
	¿Crees que incorporar este modelo de trabajo traería beneficios a tu compañía?
	¿Qué mejoras harías al servicio?
	¿Crees que la(s) compañía(s) donde trabajas o trabajaste estarían dispuestas a pagar por este servicio? ¿Cuánto?
0:05:00	Agradecimiento y Cierre
1:10:00	