



Guía para la mejora de la gestión de la Experiencia de cliente



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

INDUSTRIA, TRANSIZIO
ENERGETIKO ETA
JASANGARRITASUN SAILA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA,
TRANSICIÓN ENERGÉTICA Y
SOSTENIBILIDAD

KUDEAKETA AURREERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

Índice

1. ESTRATEGIA



- 1.1. Cómo alineamos la Experiencia de cliente con la estrategia de la organización
- 1.2. Cómo definimos la imagen de marca
- 1.3. Cómo definimos la estructura organizativa

10

2. CULTURA INTERNA



- 2.1. Cómo desarrollamos el sentimiento organizacional
- 2.2. Cómo gestionamos el conocimiento sobre el cliente

14

3. OBSERVACIÓN Y ESCUCHA



- 3.1. Cómo observamos al cliente
- 3.2. Cómo escuchamos al cliente
- 3.3. Cómo gestionamos la información recogida

18

4. DISEÑO Y MEJORA



- 4.1. Cómo analizamos la información para el diseño y mejora de la Experiencia de cliente
- 4.2. Cómo buscamos soluciones concretas, factibles y coherentes con nuestra estrategia
- 4.3. Cómo desarrollamos la fase de testeo para la mejora de la Experiencia de cliente

22

5. MEDICIÓN E IMPACTO EN RESULTADOS



- 5.1. Cómo definimos y realizamos la medición de indicadores

26



Este documento ha sido desarrollado colaborativamente por las organizaciones participantes en el grupo Experiencia de Cliente, con la coordinación de EUSKALIT. Es necesario agradecer su trabajo y generosidad para ofrecer a las organizaciones vascas una metodología que permita desarrollar, avanzar e intercambiar conocimiento en torno a la Experiencia de cliente, desde una base y un lenguaje común.

El Grupo está formado por:

Igualatorio médico Quirúrgico (IMQ)	SPRI-Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial
Eroski	Hospital Santa Marina. Osakidetza
Laboral Kutxa	Preoca
Lagun Aro	A&B Laboratorios de Biotecnología
OSI Ezkerraldea Enkarterri Cruces. Osakidetza	Germán Gómez
Red Salud Mental de Bizkaia. Osakidetza	Ana Blanco (Grupo Bentas)
OSI Barrualde Galdakao. Osakidetza	Mondragon Unibertsitatea
Medical Óptica	Woko, the behavioral lab
Mutualia	EUSKALIT
Red Salud Mental de Bizkaia	

© 2024 EUSKALIT

Este documento tiene copyright para proteger la propiedad intelectual. No obstante, el interés de EUSKALIT es lograr su máxima difusión, por lo que permitimos su copia, descarga o distribución entre personas físicas, para uso personal y sin ánimo de lucro, siempre y cuando se cite su origen y autoría. Para cualquier otro uso o distribución, se debe contar con el permiso de EUSKALIT.

La Experiencia de cliente trata de cómo se relaciona una empresa u organización con su público objetivo en todos los aspectos de su recorrido en la compra, uso y disfrute de un producto o servicio, desde el marketing hasta las ventas y el servicio al cliente pasando por cada punto intermedio.

Trata de las respuestas y reacciones espontáneas y no deliberadas ante estímulos o acciones derivadas de todos los puntos de contacto de la organización a lo largo del “viaje del cliente”. Las interacciones generan emociones, aunque no seamos conscientes de ellas. Cuando estas emociones son relevantes, tendemos a recordarlas. Nuestros recuerdos afectan a decisiones de compra futuras y de recomendación.

Durante la interacción con la marca, las personas usuarias perciben una experiencia. La naturaleza de esta experiencia determinará el futuro de esa relación: desde la imagen percibida de nuestra organización hasta los sentimientos y recuerdos que permanecerán en la mente de las personas, y que, a su vez, determinarán sus comportamientos y hábitos futuros, el volver a comprar o a relacionarse con nuestra marca, empresa u organización de manera fiel o recurrente, o no querer saber nada más, el recomendar y establecer vínculos duraderos incluso más allá del ámbito comercial o profesional, o el formar parte de un segmento, público o comunidad detractora.

En definitiva, la **Experiencia de cliente es la suma total de todas las interacciones que un cliente tiene con la organización y el recuerdo que generan.**

La Guía se estructura en cinco elementos que aparecen en el siguiente esquema:



Por todo ello, **la gestión sistemática** de la Experiencia de cliente es un elemento fundamental, que está en la base de la gestión de clientes de cualquier organización. Y se gestione o no, lo que debe quedar claro es que nuestro grupo de interés “segmento objetivo” vive una experiencia de cliente, y por tanto, no deberíamos dejar un elemento tan clave para la competitividad de nuestras organizaciones en manos del azar, el sentido común, la voluntariedad o las buenas intenciones.

Esta Guía es una propuesta para iniciar esa gestión sistemática.

En el esquema se presentan estos elementos de forma circular y con una estructura lógica, sin embargo, abordar su gestión no implica hacerlo en un orden secuencial y predeterminado. En función de las circunstancias de cada organización, del grado de desarrollo previo de alguno de los elementos o de necesidades concretas, se podrá priorizar e iniciar el ciclo de gestión que proponemos por el elemento más conveniente.

Entre los beneficios de trabajar la Experiencia de cliente en una organización están:

- **Una mejor comunicación interna.** Cuando una organización desarrolla una cultura interna orientada a la audiencia objetivo, las personas comprenden bien sus roles, funciones y responsabilidades dentro de los flujos de trabajo lo que, a su vez, mejora la propia comunicación interna.
- **Una mejor organización interna.** Cuando las personas de la organización reciben formación en atención al cliente y mejoran sus habilidades y capacidades, pueden asumir los roles en los que mejor encajen, por lo que se mejora la organización interna y se ofrece mejor atención al cliente.

- **Una mayor motivación para las personas de la organización.** Cuando las personas se sienten seguras en sus puestos de trabajo, se sienten informadas y comprenden mejor los objetivos de la organización y su aportación a éstos, aumentando su motivación.
- **Mejor experiencia para las personas usuarias.** Cuando una organización está centrada en el cliente, se anima a las personas a dar lo mejor de sí mismas para atender a cada persona de forma única.
- **Una alta fidelización del público objetivo.** Si los y las clientes están satisfechos con las experiencias que tienen, reconocerán los esfuerzos realizados y es mucho más fácil que continúen apoyando a la organización.
- **Mayores beneficios y reducción de gastos.** Una fuerte cultura orientada al cliente logra clientes más satisfechos y, esto a su vez, puede llevar a un aumento de beneficios. Y si mejora la formación de las personas de la organización para sacar todo su potencial, puede conllevar una reducción de gastos.

NOTA: Los resultados de una gestión de la Experiencia de cliente están profundamente ligados a la gestión de otro aspecto clave: **la experiencia del equipo humano**, cuyo estudio y metodología de mejora excede el ámbito de esta Guía.

Utilidad y uso

Este marco de *Gestión de la Experiencia de cliente* se ofrece como una herramienta para la **reflexión, el diagnóstico y la mejora** de cualquier tipo de organización que busca promover prácticas de gestión que contribuyan a desarrollar las mejores Experiencias de cliente y que quiera integrar este concepto como parte de su cultura organizacional y de su estrategia competitiva.

No sólo es útil para organizaciones avanzadas o que ya cuentan con acciones y planes de mejora de la satisfacción del cliente, sino que pretende ser punto de inspiración para identificar ideas, acciones o propuestas sobre cómo poder incorporar buenas prácticas de gestión de Experiencia de cliente, pero siendo la organización la que considere aquellas que mejor se adaptan a su realidad, sus prioridades, el perfil de sus personas, sus limitaciones o sus recursos.

Principales características de la guía:

- **UNIVERSAL**, para la aplicación a organizaciones de cualquier tipo de sector, tamaño, forma jurídica, casuística y realidades organizativas.
- **SENCILLA** en la comprensión, amigable, no busca profundizar en todos los ámbitos, sino permitir una reflexión ágil y estructurada.
- **ÚTIL**, está pensada para que pueda ser útil para organizaciones con mucha o alguna trayectoria en la gestión de clientes, o muy avanzadas en gestión, pero especialmente para cualquier organización que quiera empezar a contemplar y trabajar estos elementos de creciente relevancia.

- **GESTIONABLE**, que permite que cada organización identifique sus prioridades y marque su ritmo de avance, o que le permita identificar Buenas Prácticas para implementar en la gestión.
- **FOCO EN LA CULTURA INTERNA**, que promueva un sentimiento cliente-centrista donde el valor principal es la mejora continua de las experiencias que se les ofrece.

¿Cómo utilizar esta guía?

En este documento se encuentran diversas cuestiones prácticas de gestión, sobre las que poder reflexionar, cada organización decidirá el nivel que desea alcanzar, si se trabajan esos aspectos de forma planificada y sistemática, y su importancia relativa y priorización.

Debe ser tomada como una referencia para la reflexión y no como algo prescriptivo o de obligado cumplimiento. Estos son algunos usos de la misma, dependiendo del grado de profundización y alcance que le quiera dar cada organización:

- **OPCIÓN 1: Lectura de la Guía** como documento de reflexión individual o adquisición de conocimiento.
- **OPCIÓN 2:** Ejercicio de **autoevaluación**, a nivel del equipo de proceso, del departamento o de la organización al completo, en la que se identifiquen puntos fuertes, áreas de mejora y oportunidades de acción en cada uno de los 5 elementos: Estrategia; Cultura interna; Observación, escucha y conocimiento; Diseño y mejora y Medición e impacto en resultados.

(*) Los términos marcados en cursiva aparecen explicados en el Glosario.



Estrategia



*Una estrategia de Experiencia de cliente se refiere a los objetivos y planes que una organización desarrolla para ofrecer una experiencia positiva y lograr un **impacto emocional** en el cliente en cada punto de contacto a lo largo de su recorrido e interacción. Incluye la planificación, organización y dotación de recursos.*

En la gestión de esta estrategia, la organización da relevancia a tangibilizar en cada interacción su identidad y atributos de marca y a diferenciar su propuesta de valor, definiendo los comportamientos de entrega del producto o servicio que van a ser distintivos, más allá del precio.

La construcción de la estrategia de la Experiencia de cliente debería estar enmarcada y alineada con la Estrategia general de la organización, con objetivos claros y acciones que traccionan para conseguirla, haciendo coincidir los resultados con las expectativas del cliente.

Para una estrategia de Experiencia de cliente exitosa, es necesario contar con un liderazgo comprometido, que parta desde los máximos niveles de responsabilidad de la organización y dotar, dentro de la estructura organizativa, un equipo, unidad, departamento... con acceso transversal y con capacidad prescriptiva y de decisión. Será necesario, por tanto, que exista una experiencia de persona empleada alineada con la estrategia de cliente.

1.1. Cómo alineamos la experiencia de cliente con la estrategia de la organización

Para ello se podría:

- Analizar tendencias del mercado y del sector, así como la información interna sobre los clientes (vigilancia de la competencia, nuevas tecnologías, comportamientos de los clientes, cifras de ventas, marketing, ...).
- Definir un proceso o método en el que se estimule la participación de los diferentes grupos de interés en la definición de la estrategia de Experiencia de cliente, con especial referencia a las personas de la organización.
- Definir un plan de Experiencia de cliente coherente con la estrategia global de la organización; cuáles son los objetivos a alcanzar, los proyectos vinculados, el análisis de recursos, la vinculación con los grupos de interés, el modelo de negocio (presupuesto y retorno esperado), etc. A su vez, utilizar la información de la Experiencia de cliente para la formulación de la estrategia global de la organización y la toma de decisiones relacionadas.
- Asegurar el liderazgo de los máximos responsables de la organización en la implantación de la estrategia, estableciéndolo como un objetivo estratégico compartido por toda la organización.
- Planificar el despliegue y qué procesos o áreas se van a ir viendo afectadas en distintas fases (piloto, productos o servicios concretos, sub-procesos...)
- Comunicar la estrategia de Experiencia de cliente en la organización y a los grupos de interés.



1.2. Cómo definimos la imagen de marca

Para ello se podría:

- Analizar cómo se percibe la marca dentro y fuera de la organización.
- Elegir el posicionamiento, qué imagen se quiere trasladar a las personas usuarias, definiendo una identidad corporativa diferencial frente a la competencia (elementos visuales, sensoriales etc.), reconocible, con la que genere un vínculo emocional con él, alineada con la estrategia global de la organización y estable en el tiempo.
- Definir la estrategia que permita desplegar esa identidad corporativa a todos los niveles (en todas las interacciones con los clientes).
- Compartir y dar a conocer la identidad corporativa a todas las personas de la organización, vinculándola con su cultura y valores, generando un compromiso en las personas que sea coherente con el modo de actuación y que pueda ser percibida por el cliente tal y como se desarrolla en el elemento 2 de Cultura interna.

1.3. Cómo definimos la estructura organizativa

Para ello se podría:

- Definir planificar y desplegar dentro de la estructura organizativa, dónde se va a ubicar la función de Experiencia de cliente y el equipo que la gestione, garantizando la transversalidad, el rigor en la interpretación de los resultados y la interacción directa con los

máximos niveles de la organización.

- Definir los perfiles y roles de las personas que constituyan el equipo de Experiencia de cliente. Así como, formar a las personas que vayan a traccionar la implantación de la estrategia de Experiencia de cliente e incluir el reconocimiento a los buenos desempeños.
- Dotar al equipo de los recursos necesarios para el desarrollo de la estrategia y la consecución de los objetivos definidos, teniendo en cuenta la dimensión de la organización y su naturaleza.
- Asegurar que el modelo de liderazgo de la organización está alineado con la estrategia de Experiencia de cliente.
- Definir herramientas que permitan dar visibilidad y garantizar la implicación y participación de todas las áreas de la organización en la estrategia y estructura de Experiencia de cliente (equipo de embajadores, referentes de Experiencia de cliente, comunidades, etc.).





Cultura interna



Una organización que gestiona la Experiencia de sus clientes promueve internamente un sentimiento cliente-centrista donde el valor principal es la mejora continua de las experiencias que se les ofrece.

La cultura interna de una empresa es crucial para la experiencia del cliente porque influye directamente en la satisfacción y el compromiso de las personas empleadas. Cuando las personas están contentas y comprometidas, tienden a ofrecer un mejor servicio, lo que se traduce en interacciones más positivas con los clientes. Además, una cultura organizacional cohesionada asegura que todas las personas comprendan y practiquen los mismos valores y estándares de servicio, garantizando una experiencia consistente y de alta calidad para los clientes. Asimismo, las personas que se sienten valoradas y alineadas con la misión y los valores de la empresa se convierten en embajadoras de la marca, promoviendo la empresa de manera positiva.

Una empresa orientada al cliente no solo satisface sus necesidades, sino que las detecta anticipadamente, lo que puede hacer superar sus expectativas y, por tanto, su satisfacción, que es la máxima prioridad para toda la organización.

2.1. Cómo desarrollamos el sentimiento organizacional

Para ello se podría:

- Hacer visible al cliente y el valor de su experiencia en la definición de la Misión, Visión y Valores, el Propósito y/o en otros elementos culturales de la organización.
- Establecer un marco de conductas asociadas con la orientación al cliente (definición de liderazgo, competencias, comportamientos observables, decálogos, reglas, manuales, ...) que alcance a todas las áreas y personas de la organización.
- Definir el objetivo de cada puesto de la organización, más allá de las funciones, reflejando el aporte de valor que tiene la Experiencia de cliente en cada uno de los puestos.
- Establecer, de forma troncal, acciones de información y formación en torno a la mejora de la Experiencia de cliente al objeto de mejorar las habilidades y capacidades de las personas de la organización.
- Impulsar desde el ejercicio del liderazgo, orientando y apoyando la anticipación y la proactividad para la superación de las expectativas de las y los clientes.
- Generar canales internos a través de los que las personas de la organización puedan aportar sugerencias e ideas de mejora respecto de procesos o productos con impacto en la Experiencia de cliente.
- Fomentar la participación directa de las personas de todas las áreas de la organización en los procesos de mejora de la Experiencia de cliente, utilizando herramientas que vinculen la actividad de las distintas áreas de la organización con resultados en clientes en los diferentes momentos de la experiencia.



- Crear sistemas de reconocimiento que refuercen los comportamientos orientados a clientes.
- Evaluar la cultura de orientación al cliente mediante, por ejemplo, encuestas de satisfacción y de clima laboral; evaluaciones de desempeño (evaluaciones 360° o similares, KPIs de servicio al cliente como, tiempo de resolución de problemas, la tasa de satisfacción del cliente o la calidad del servicio); o estudios cualitativos (grupos focales con personas usuarias o entrevistas con personas de la organización).

2.2. Cómo gestionamos el conocimiento sobre el cliente

Para ello se podría:

- Crear entornos para el **análisis, evaluación y revisión interna** de la Experiencia de cliente respecto a los distintos servicios o productos. Por ejemplo, instituyendo foros para dialogar sobre el cliente, para analizar la innovación relacionada con clientes...
- Desarrollar **mecanismos de comunicación** que permitan compartir entre las personas de la organización aportaciones de clientes y la importancia de su experiencia. Por ejemplo, a través de la intranet de la organización, envío interno de newsletters, días del cliente, etc.
- Implementar **acciones para establecer contacto directo** entre las personas de la organización y clientes, posibilitando un mayor conocimiento mutuo. Por ejemplo, organizando visitas a clientes, facilitando la asistencia a focus group con clientes, etc.
- Sistematizar el conocimiento de las necesidades, expectativas y percepciones de los clientes, mediante la publicación de los resultados y análisis de los estudios llevados a cabo con clientes, como las respuestas que nos dejen, sean positivas o negativas, quejas o agradecimientos.





*Una organización que gestiona las percepciones y experiencias de sus clientes mantiene un ciclo constante de observación, escucha y atención poniendo el foco en momentos concretos de la experiencia, tanto en los que existe contacto como en los que no, y especialmente, en aquellos identificados como los más importantes, los llamados **momentos de la verdad**.*

El ciclo se inicia por la observación y escucha de las expectativas y necesidades de clientes, lo que esperan recibir y lo que les gustaría recibir en cada uno de los momentos de relación. Recoge también lo que piensan y lo que hacen de modo global, en la medida en que este conocimiento pueda dar pistas para la innovación, para anticiparse y sorprender positivamente con lo que no esperan recibir, lo que no imaginan.

El ciclo se despliega a través de un conjunto de actividades que capacita para conocer y entender las emociones de los clientes en los momentos de experiencia, para actuar y generar la sensación de que son escuchados y atendidos.

3.1. Cómo observamos al cliente

Para ello se podría:

- Identificar segmentos de clientes que viven sus experiencias de forma similar en base a sus características, estilo de vida, sus pautas de comportamiento, los productos y/o servicios consumidos o cualquier otro criterio significativo.
- Proponer *arquetipos*, modelos o patrones representativos de un segmento específico de clientes para comprender y abordar mejor sus necesidades y expectativas, diseñando con éxito experiencias y propuestas de valor más personalizadas.
- Dibujar el viaje del cliente desde su propia perspectiva en los distintos momentos por los que transitan en su relación con nuestra entidad, identificando puntos de interacción y canales de contacto, desde que nos conocen, compran, utilizan, hasta la fase post venta o de seguimiento, especialmente los momentos clave donde se genera un mayor impacto emocional y se manifiesta la imagen de nuestra organización.
- Identificar la tipología de emociones que se suscitan en cada uno de los momentos de relación dentro del viaje del cliente.



3.2. Cómo escuchamos al cliente

Para ello se podría:

- Definir, desplegar, evaluar y mejorar los métodos (encuestas, redes sociales, buzones de sugerencias...) y responsables (atención al cliente, SAT, post-venta...) para recoger información de clientes (*Programa de voz*) en los diferentes momentos de su viaje, tanto en los que existe interacción como en los que no.
- Utilizar técnicas cualitativas como entrevistas personales, grupos focales, observación, mystery shopping y autoinformes para comprender hechos y situaciones, poniendo el foco en los elementos subjetivos.
- Utilizar técnicas cuantitativas de carácter estadístico como cuestionarios, análisis de datos y tecnologías de monitorización y seguimiento para describir y objetivar situaciones, proyectar a colectivos más amplios, comparar diferencias y analizar evoluciones en el tiempo.
- Utilizar las posibilidades que ofrece la tecnología, la Inteligencia artificial y la gestión de datos a tiempo real, para optimizar los procesos de observación y escucha (CRM, captación de voz...).

3.3. Cómo gestionamos la información recogida

Para ello se podría:

- Disponer de un sistema de gestión que realice un seguimiento continuo de los parámetros significativos, identifique y gestione

alertas y desarrolle proyectos específicos de mejora en áreas o procesos concretos.

- Definir métodos de análisis e Identificar áreas de mejora y medidas correctivas, a partir de las opiniones recogidas, evitando que los aspectos negativos y las quejas se expandan y reconociendo también lo que se valora positivamente.
- Establecer criterios de actuación sobre grupos de clientes o casos concretos, por ejemplo, cómo actuar ante la comunidad detractora o comentarios negativos en redes; cómo desarrollar un sistema automatizado *close the loop* (*cerrar el círculo*), etc., que permita actuar proactivamente y con inmediatez, para asegurar una respuesta adecuada.
- Elaborar informes con indicadores que formen parte del *cuadro de indicadores* de Experiencia de cliente del que se habla en el elemento Medición e impacto en resultados.





Diseño y mejora

El diseño de la Experiencia de cliente trata de mejorarla a través de la creación y mejora de estrategias, procesos, productos, servicios, tecnología, comportamientos y actuaciones que satisfagan las expectativas de los clientes.

La gestión de la Experiencia de cliente no es algo puntual, se trata de una filosofía de empresa en evolución constante que además de dar más valor al cliente, busca diseñar experiencias más rentables para la organización.

De tal manera, será necesario identificar todos los elementos que afectan a la percepción de clientes en un momento concreto de la experiencia, tanto los de carácter físico (decoración, rotulación, iluminación...), como los de atención personal y tipo de respuesta ofrecida.

Posteriormente, para cada uno de estos elementos, y especialmente para los que consideremos prioritarios,

habrá que diseñar una propuesta de valor orientada a optimizar la Experiencia de cliente.

Y, finalmente, se llevarán a cabo las correspondientes comprobaciones de que las modificaciones introducidas en el diseño suponen una mejora en la experiencia.

De cara a este proceso, el equipo de Experiencia de cliente debería desarrollar un papel de acompañamiento en las fases de priorización de mejoras y búsqueda de nuevas soluciones, cediendo el protagonismo a las personas responsables de los productos, servicios o procesos para la implementación de las mejoras o soluciones adoptadas.

También sería conveniente hacer partícipe al propio cliente en estas tareas, bien sea con su participación directa en el equipo, o si ello no fuera posible, al menos a través de contrastes que vayan midiendo en qué medida las decisiones que vamos tomando son acordes a sus necesidades o preferencias.





4.1. Cómo analizamos la información para el diseño y mejora de la experiencia de cliente

Para ello se podría:

- Definir un sistema en base a la información del Programa de voz y del resto de canales (ver apartado 3 de Observación y escucha), así como los resultados (ver apartado 5 de Medición e impacto en resultados), para priorizar las áreas, acciones, departamentos, procesos o subprocesos sobre los que focalizar la mejora.
- Revisar, y en su caso, validar o rediseñar, los distintos arquetipos y sus Customer Journey Map (viaje del cliente) con los puntos de interacción con mayor capacidad de generar una emoción o una opinión sobre el producto o servicio, identificando las divergencias que pueden existir en cada caso.
- Identificar en nuestro Customer Journey Map los *momentos de la verdad*, los *momentos de dolor* y los *momentos de diferenciación*.

4.2. Cómo buscamos soluciones concretas, factibles y coherentes con nuestra estrategia

Para ello se podría:

- Diseñar las acciones de mejora teniendo en cuenta el grado de factibilidad o esfuerzo que le va a requerir a nuestra organización en función del valor percibido por los clientes, la emocionalidad con la que vivirán cada contacto y cómo de alineada se encuentra esa solución con nuestra estrategia.

- Generar dinámicas de ideación en grupo, incorporando visiones interdisciplinarias, dirigidas a solucionar los problemas detectados o mejorar las interacciones relevantes, en el que puedan participar tanto las personas expertas internas como externas, o los propios clientes, utilizando herramientas como: Brainstorming Estructurado, marketing lateral...
- Diseñar (o rediseñar) los puntos de contacto y los procesos de servicio que los hacen posibles, modificándolos, añadiendo nuevos o eliminando algunos, y teniendo en cuenta las personas implicadas en cada interacción.

4.3. Cómo desarrollamos la fase de testeo para la mejora de la experiencia de cliente

Para ello se podría:

- Involucrar a clientes potenciales de la nueva propuesta, según los perfiles definidos, para evaluar los prototipos de experiencia desarrollados.
- Utilizar diferentes herramientas para realizar los testeos. Por ejemplo, grupos focales y entrevistas.
- Utilizar prototipos que permitan al cliente visualizar las ventajas o inconvenientes que obtendrá la nueva experiencia rediseñada. Pueden ser prototipos físicos, digitales o prototipos de servicios realizados con herramientas tipo *role playing*.
- Redefinir de nuevo la Experiencia de cliente, tras la detección de potenciales mejoras y en base a la información recopilada en el testeo, hasta alcanzar no sólo una solución satisfactoria, sino una solución que tenga repercusión en las emociones del cliente.





Medición e impacto en resultados

En la Experiencia de cliente es clave definir indicadores propios de la metodología de Experiencia de cliente, para medir el impacto que la mejora de dicha experiencia tiene en los resultados e indicadores claves de la organización.

Se trata de un elemento transversal, que abarca todos los demás elementos que recoge la Guía, desde la Estrategia, Cultura interna, hasta el análisis, el rediseño de las experiencias y su impacto en el negocio, sirviendo como una herramienta para evaluar todo el proceso e impulsar la mejora continua a través de los indicadores definidos y los resultados derivados. A la hora de definir los indicadores propios de la Experiencia de cliente es muy importante, no sólo tener en cuenta los objetivos marcados a nivel estratégico, sino también el trabajo a definir en la observación, escucha y conocimiento,

ya que muchos de estos indicadores se obtendrán a través de lo que se defina en este apartado. Las métricas de Experiencia de cliente revelan lo que los clientes realmente piensan de las experiencias que reciben de la marca. Medirlas y darles seguimiento es esencial para ayudar a la organización a alcanzar el éxito.

Un buen modelo de medición e impacto debe ayudar a resolver preguntas como: ¿Cómo impacta una mejor experiencia de cliente en el negocio?, ¿Qué beneficios se obtienen con un mayor índice de recomendación o de satisfacción?, ¿Cómo se comportan otras variables de negocio en función de la evolución de los indicadores específicos de experiencia de cliente? Estos datos contribuirán a consolidar en la organización el proyecto de Experiencia de Cliente.





5.1. Cómo definimos y realizamos la medición y seguimiento de indicadores

Para ello se podría:

- Dotarse de un cuadro de indicadores que incluya indicadores de Experiencia de cliente (*NPS, Satisfacción, Customer Effort...*) identificados en el Programa de voz (momentos de la verdad, feedback a recabar y periodicidad de dicho feedback...). Teniendo en cuenta los diferentes tipos de indicadores que se pueden contemplar (estratégicos, operativos, vinculados a proyectos concretos de mejora, indicadores de cultura interna, etc.).
- Gestionar indicadores clave de la actividad para medir el impacto y efectividad del trabajo realizado en la Experiencia de Cliente (incremento de clientes o de ventas, reducción de tasa de bajas o abandono, tasa de rotación, tasa de retención o renovación, venta cruzada, repetición en el uso de servicios, *Customer Life Time Value*, etc.).
- Definir indicadores que permitan medir aspectos cualitativos del Programa de voz (por ejemplo, text analytics, vinculado al análisis de comentarios en las encuestas, etc.), aprovechando para ello el impulso de nuevas tecnologías (Inteligencia Artificial), que permiten un análisis más avanzado.
- Medir los resultados de las acciones de diseño y mejora que se lleven a cabo (por ejemplo: pruebas piloto) que permitan prever su impacto en los resultados.
- Segmentar los clientes en función de su comportamiento (por ejemplo: promotores, neutros, detractores) identificando cuáles son las variables o palancas que influyen en el comportamiento de cada segmento. Conectando esta reflexión con el diseño realizado en el punto de Observación, escucha y conocimiento.
- Marcar los objetivos a alcanzar en los indicadores establecidos, alineados con la estrategia de la organización, evaluando el impacto que se quiere conseguir y priorizando las acciones a abordar para alcanzar dichos objetivos.
- Realizar un seguimiento periódico y continuado, según el requerimiento de cada uno de los indicadores definidos, utilizando cuando sea posible la automatización de datos, la analítica avanzada, modelos predictivos, etc., y otras técnicas que ayuden a visualizar la evolución (tendencias) y las relaciones causa-efecto.
- Disponer de indicadores que permitan compararse con el mercado, el sector y/o los principales competidores, como una herramienta de aprendizaje y mejora.
- Definir planes de acción que permitan una mejora del propio cuadro de indicadores definido por la organización, teniendo en cuenta los resultados y análisis realizados.





Glosario



Arquetipos: se refiere a un modelo o patrón representativo de un tipo específico de cliente.

Cliente: cualquier persona que compra bienes o utiliza, recibe o se beneficia de servicios ofrecidos por una organización. Los clientes son individuos que adquieren productos para su uso personal o el de su empresa, personas usuarias de servicios administrativos, o incluso el alumnado y sus familias en centros de educación, o pacientes y su entorno.

Close the loop: se refiere al proceso de finalizar algo asegurándose de que todos los cabos sueltos estén atados y que todos los pasos en un proceso hayan sido completados. En el contexto de la experiencia del cliente, implica escuchar y responder a las interacciones de los clientes, aprendiendo de sus comentarios y actuando en consecuencia. Este proceso no solo aborda las quejas y problemas de los clientes, sino que también puede incluir el reconocimiento y agradecimiento a los clientes satisfechos.

Cuadro de indicadores: es una herramienta que permite visualizar y monitorear las métricas de una organización de manera clara y concisa. Esta herramienta ayuda a tomar decisiones informadas al proporcionar una visión global y al momento.

Customer Effort Score (CES): es una métrica que mide el nivel de esfuerzo que un cliente debe realizar para interactuar con una empresa, ya sea para resolver un problema, realizar una compra o completar cualquier otra tarea relacionada con el servicio al cliente. El CES se determina generalmente a través de encuestas donde se pregunta a los clientes qué tan fácil fue para ellos completar una acción específica. Por ejemplo, se les puede pedir que evalúen una afirmación como "La empresa resolvió mi problema con facilidad" en una escala de acuerdo/desacuerdo. Esta métrica es importante porque estudios han demostrado que reducir el esfuerzo del cliente puede aumentar significativamente su lealtad y satisfacción.

Customer Lifetime Value (CLV) o valor de vida del cliente: es una métrica que estima los ingresos totales que una empresa puede esperar razonablemente de un cliente a lo largo de toda su relación comercial. Esta métrica es crucial para entender cuánto vale un cliente para la empresa en el largo plazo, lo que ayuda a tomar decisiones informadas sobre cuánto invertir en la adquisición y retención de clientes. El CLV se calcula considerando factores como el valor promedio de las compras, la frecuencia de compra y la duración de la relación del cliente con la empresa.

Experiencia de persona empleada: bajo este término se engloba todo el conjunto de percepciones y sentimientos que tiene una persona a lo largo de su vida laboral dentro de una organización, desde su contratación hasta su salida. No solo se refiere al ambiente de trabajo, si no que incluye cuestiones como las relaciones entre colegas, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida laboral y personal. La experiencia de la persona empleada afecta a su satisfacción, compromiso y productividad, y por tanto puede condicionar la Experiencia de cliente.

Momento de la verdad: es un punto crítico en la interacción entre un cliente y una empresa, donde el cliente se forma una impresión significativa sobre la empresa. Estos momentos son decisivos porque pueden influir de manera positiva o negativa en la percepción del cliente y, por ende, en su lealtad y satisfacción.

Momentos de dolor: se refieren a situaciones o puntos de contacto en los que los clientes experimentan frustración, dificultad o insatisfacción al interactuar con una empresa. Estos momentos pueden surgir por diversos motivos, como problemas con el producto, dificultades en el proceso de compra, o una atención al cliente deficiente. Identificar y abordar estos momentos de dolor es crucial para mejorar la experiencia del cliente. Al hacerlo, las empresas pueden reducir la fricción, aumentar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a largo plazo.



Momentos de diferenciación: son puntos de contacto clave en los que una empresa puede destacarse de la competencia al ofrecer una experiencia única y memorable a sus clientes. Estos momentos van más allá de simplemente cumplir con las expectativas del cliente; se trata de sorprender y deleitar al cliente de una manera que refuerce la identidad y los valores de la marca.

Por ejemplo, un momento de diferenciación podría ser un servicio al cliente excepcionalmente atento y personalizado, un empaque de producto innovador y atractivo, o una experiencia de compra que sea significativamente más conveniente y agradable que la de los competidores. Estos momentos ayudan a construir una conexión emocional con los clientes, fomentando la lealtad y la recomendación de la marca.

Net Promoter Score (NPS): es una métrica utilizada para medir la lealtad de los clientes hacia una empresa. Se basa en una pregunta simple: "En una escala del 0 al 10, ¿cómo de probable es que recomiendes nuestra empresa/producto/servicio?". Los clientes se clasifican en tres categorías según su puntuación:

- **Promotores (9-10):** Clientes muy satisfechos que probablemente recomendarán la empresa.
- **Pasivos (7-8):** Clientes satisfechos pero no entusiastas, que podrían ser susceptibles a ofertas de la competencia.
- **Detractores (0-6):** Clientes insatisfechos que podrían dañar la reputación de la empresa mediante comentarios negativos.

El NPS se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores, proporcionando una puntuación que puede variar entre -100 y 100. Esta métrica es valiosa para entender la satisfacción del cliente y su disposición a recomendar la empresa, lo que puede influir en la retención y el crecimiento del negocio.

Programa de voz: un programa de voz del cliente (VoC) es una estrategia empresarial que recopila y analiza sistemáticamente los

comentarios de los clientes para obtener información sobre sus preferencias, necesidades, expectativas y experiencias. El objetivo principal de un programa VoC es utilizar estos conocimientos para mejorar los productos, servicios e interacciones con los clientes, aumentando así su satisfacción y fidelidad.

Los componentes esenciales de un programa VoC incluyen la recopilación de comentarios a través de encuestas, entrevistas y redes sociales; el análisis de estos datos para identificar tendencias y oportunidades de mejora; la planificación de acciones basadas en los hallazgos; y la implementación y monitoreo de estas acciones para asegurar que se alineen con las expectativas cambiantes de los clientes.

Role playing o juego de roles: es una técnica en la que las personas asumen y actúan diferentes roles en situaciones simuladas. Esta técnica se utiliza en diversos contextos, como la educación, la formación profesional y la psicología, para desarrollar habilidades, explorar comportamientos y mejorar la empatía. Esto puede ayudar a los equipos a entender mejor las perspectivas de los clientes y a practicar la resolución de problemas en un entorno controlado. Por ejemplo, los empleados pueden simular interacciones con clientes difíciles para mejorar sus habilidades de comunicación y manejo de conflictos.

Text analytics: la analítica de texto es el proceso de utilizar software especializado para analizar grandes cantidades de texto digital con el fin de extraer información útil y patrones significativos. Este análisis se basa en técnicas de procesamiento del lenguaje natural (PLN) y algoritmos de aprendizaje automático para interpretar y clasificar datos no estructurados, como comentarios en redes sociales, reseñas de productos, correos electrónicos y más.



Anexo de
herramientas para
el diseño y mejora
de experiencia
de cliente.



Cada herramienta aporta una visión única y complementaria, facilitando una comprensión integral y profunda de la experiencia de cliente, esencial para su mejora continua. Aquí se presentan algunas herramientas que pueden ser útiles para algunas de las fases recogidas en esta Guía:

Observación y escucha:

Conversaciones o entrevistas personales: una primera clave de toda conversación es la elección de interlocutores cualificados. Buscamos conversar con personas que, por algún motivo, nos puedan aportar ideas valiosas sobre las experiencias vividas y deseadas. A diferencia de los cuestionarios estructurados, en los que cada persona aporta valor como elemento agregado, en la conversación las propuestas de cada persona pueden ser valiosas en sí mismas. En la conversación no se utiliza un cuestionario de preguntas cerradas. Cada conversación es distinta, singular y se desarrolla de un modo libre. No obstante, es conveniente preparar un guión previo en el que se concreten la pregunta inicial y los tiempos previstos para las diferentes partes.

Grupos focales: un grupo focal es una conversación en grupo, desarrollada bajo unos criterios concretos, con la que se pretende dos tipos de objetivos: conocer las percepciones, opiniones, creencias y actitudes de un grupo de personas sobre un tema específico de la Experiencia de cliente; y construir en grupo, desarrollar un proceso de reflexión colectiva para avanzar en una idea, propuesta, proyecto o similar.

A diferencia de lo que se produce en una entrevista, en la que una persona pregunta y escucha lo que la otra propone, en los grupos focales

se produce una “retroalimentación colectiva” en el que las ideas saltan entre las personas, en un juego que matiza y enriquece el resultado de la conversación.

Mystery Shopper o cliente misterioso: sirve para evaluar la experiencia desde la perspectiva del cliente mediante observadores anónimos. El mystery shopper representa el papel de un cliente real en interacciones reales con el objetivo de evaluar y medir el nivel de calidad y atención de un determinado servicio al cliente, valorando sus prestaciones.

Service safaris: inmersión en experiencias de servicio para identificar buenas prácticas y áreas de mejora. Aunque el Service safari y Mystery shopper son técnicas de investigación cualitativa utilizadas para mejorar la experiencia del cliente, el Service safari se centra en la inmersión y la empatía para entender la Experiencia del cliente, y el Mystery shopper se enfoca en la evaluación objetiva y detallada de la calidad del servicio.

Observación de clientes (en algunos casos denominada Shadowing): puede proporcionar información valiosa sobre cómo los clientes interactúan con los productos o servicios de una empresa y cómo se sienten acerca de su experiencia. La observación nos puede ayudar a identificar la “conducta real” de clientes, que no siempre coincide con la “conducta declarada” en las interacciones de los clientes con los productos y servicios de una empresa.

Autoinformes: es una modalidad de observación participante en la que se pide que la propia persona registra su experiencia a través de formularios en los que anota, por ejemplo, su grado de satisfacción, su percepción de la calidad de un producto o servicio, o la facilidad de uso de un producto. Los documentos en los que se recoge un auto-informe pueden incluir preguntas estructuradas, calificaciones y también espacios abiertos para describir las experiencias vividas así como propuestas de mejora identificadas a partir de la experiencia vivida.



Cuestionarios: cuestionarios o formularios rápidos en los que se pide que se puntúe en una escala numérica o mediante otros elementos como caritas más o menos sonrientes, estrellas, etc. Es una práctica habitual muy extendida y que, por su repetición, puede generar la sensación de escasa utilidad y escasos deseos de volver a contestar.

Diseño y mejora:

Arquetipos: estos arquetipos son perfiles ideales que las empresas utilizan para comprender y abordar las necesidades, expectativas y comportamientos de diferentes segmentos, adaptándose mejor a sus necesidades, preferencias y demandas.

La identificación y comprensión de arquetipos de clientes a menudo involucra la recopilación y el análisis de datos demográficos, comportamentales y psicográficos para crear perfiles más precisos y detallados. En este sentido, los arquetipos son una herramienta complementaria a la segmentación.

Diseño de Prototipos: es la creación de versiones iniciales de un producto o servicio para su testeo y recogida de feed-back. Permite visualizar y probar ideas antes de invertir recursos significativos en su producción. Un prototipo es una representación inicial del producto final que ayuda a explorar su funcionalidad, facilidad de uso y experiencia general del usuario.

Mapeo de Puntos de Contacto: es una herramienta que permite visualizar y analizar todas las interacciones que un cliente tiene con una organización a lo largo de su recorrido, desde el primer contacto hasta la postventa. Este mapa ayuda a identificar cada punto de interacción, conocido como punto de contacto, y a evaluar la experiencia del cliente en cada uno de ellos.

Customer Journey/Viaje del cliente: es el proceso que recorre un cliente desde el momento en que toma conciencia de una necesidad o problema, hasta que realiza una compra y se convierte en un cliente satisfecho. Este viaje incluye todas las interacciones y experiencias que el cliente tiene con una organización a lo largo de su ciclo de compra. El mapeo de puntos de contacto y el viaje del cliente son conceptos relacionados, pero no son exactamente lo mismo. El mapeo de puntos de contacto se enfoca en identificar y analizar cada interacción específica que un cliente tiene con una organización a lo largo de su recorrido. En cambio, el viaje del cliente es una visión más amplia que abarca todas las etapas y experiencias que un cliente atraviesa desde el primer contacto con la empresa hasta la postventa incluyendo no solo los puntos de contacto, sino también las emociones, expectativas y percepciones del cliente en cada etapa del proceso.

Mapa de empatía: es una herramienta visual que ayuda a comprender mejor las necesidades, deseos, emociones y comportamientos de clientes y usuarios.

Netnografía: observación y análisis de comportamientos y opiniones de clientes en redes sociales y comunidades online.

Método Kano: sirve para clasificar características del servicio/producto según el impacto que tienen en la satisfacción del cliente (básico, deseado o inesperado).



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

INDUSTRIA, TRANSIZIO
ENERGETIKO ETA
JASANGARRITASUN SAILA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA,
TRANSICIÓN ENERGÉTICA Y
SOSTENIBILIDAD

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA