

HUELLA DIGITAL



eBook

La Importancia de
una Estrategia Centrada
en el Cliente



Sobre el Autor

Cristián Maulén

Soy el gerente general de CustomerTrigger, una compañía que toma decisiones de marketing basándose en datos, sobre tecnologías de interacción, que provee soluciones en Customer Experience que ayudan a las empresas a establecer, nutrir y expandir las relaciones con sus clientes. Trabajo con especialistas en marketing, servicio y ventas de grandes marcas en 10 sectores industriales. Cuento con más de 20 años de experiencia en gestión de clientes y procesos.

Antes de fundar CustomerTrigger ocupé cargos como director de ventas para el conosur en Pitney Bowes Inc., como también el liderazgo de procesos de clientes en GMAC (actual GMF).

En la actualidad colaboro y ayudo a organizaciones interesadas en desarrollar capacidades tecnológicas para automatizar y agregar inteligencia a las interacciones con los clientes, reduciendo fuga, mejorando índices

de crecimiento para aumentar los ingresos, controlando y disminuyendo los costos. Esto habilita un aumento sostenido del valor de vida del cliente.

Aporté durante 12 años en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, como director académico del Diploma en Customer Experience & Data-Driven y Director del Observatorio de Sociedad Digital del Departamento de Administración. Adicionalmente soy Presidente del Consejo de Ética y Autorregulación de AMDD. Reconocido MKTG BEST 2017 como Académico de Marketing.

Sin embargo, mi vida no gira en torno al marketing y procesos todo el tiempo: tengo cuatro bellos hijos, me apasiona correr maratones y disfruto de la vida con una gran compañera; Gabriela.

©2023
CustomerTrigger

InsightLab,
*Soluciones Educativas a Ejecutivos
y Organizaciones Latinoamericanas.*

Diseño:
Germán Figueroa, Director de Arte.

Edición:
Fernando Göler, Periodista.

Introducción

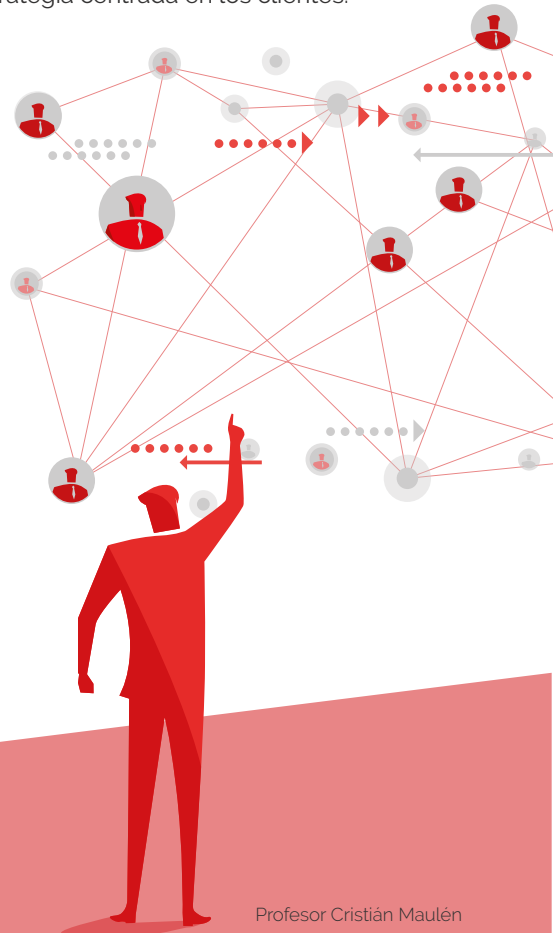
¿Cuántos activos tiene una empresa o negocio? Bueno, podríamos nombrar varios, como el terreno, el edificio, quizá el local o redes de locales, las maquinarias, cajas, inversiones financieras, el stock, etc. Y de estos, ¿cuál es el más importante?

Algunos dirán que la maquinaria y la materia prima, otros que son los edificios, o quizá mencionan los intangibles, como software o la marca; y si bien, es cierto que son todos muy importantes; en mi opinión y sin ninguna duda les digo que el activo fundamental de una organización son los clientes.

El problema es que muchas organizaciones no conocen la forma en que sus clientes toman decisiones actualmente y, por lo tanto, no son capaces de organizar su estrategia en torno a ellos, ni sacar provecho de sus datos, aumentando sus costos operacionales a causa de clientes erosionados por malos servicios. Lamentablemente, hoy las empresas son incapaces de explotar las oportunidades de crecer en su cartera debido a la falta de servicios de calidad y la entrega de una experiencia.

En el desarrollo de esta lección encontrará tres temas sobre la gestión del cliente, que

le permitirán comprender la forma en que los consumidores hoy toman decisiones con sus principales cambios, cómo desarrollar sus procesos en torno al ciclo de vida y finalmente, alinear la cultura organizacional sobre una estrategia centrada en los clientes.



Travesía de Decisión de Compra

La economía digital ha modificado la forma en que los clientes toman decisiones y a través de su registro digital crecen exponencialmente los datos, dejando atrás la metáfora del embudo tradicional, donde los clientes y/o prospectos comenzaban con un conjunto de marcas potenciales y metódicamente reducían ese número para adquirir un producto o servicio.

En una economía análoga la gestión de marketing y ventas se limitaba a empujar decisiones (*push*), con avisos pagados en medios bien definidos del embudo para generar conciencia, impulsar la consideración del producto y finalmente inspirar la compra.

El número de marcas que los clientes añaden en las etapas posteriores se diferencia por el tipo de industria. Por ejemplo, las investigaciones en esta materia indican que las personas que evalúan de forma activa computadores personales añaden en promedio 1 a 1,7 marcas en su proceso de consideración, mientras que los compradores de automóviles añaden 2,2 a 3,8 en su conjunto.

En la actualidad el proceso de toma de decisiones es un viaje más circular y no lineal, con cuatro fases primarias que representan campos de batalla donde las organizaciones

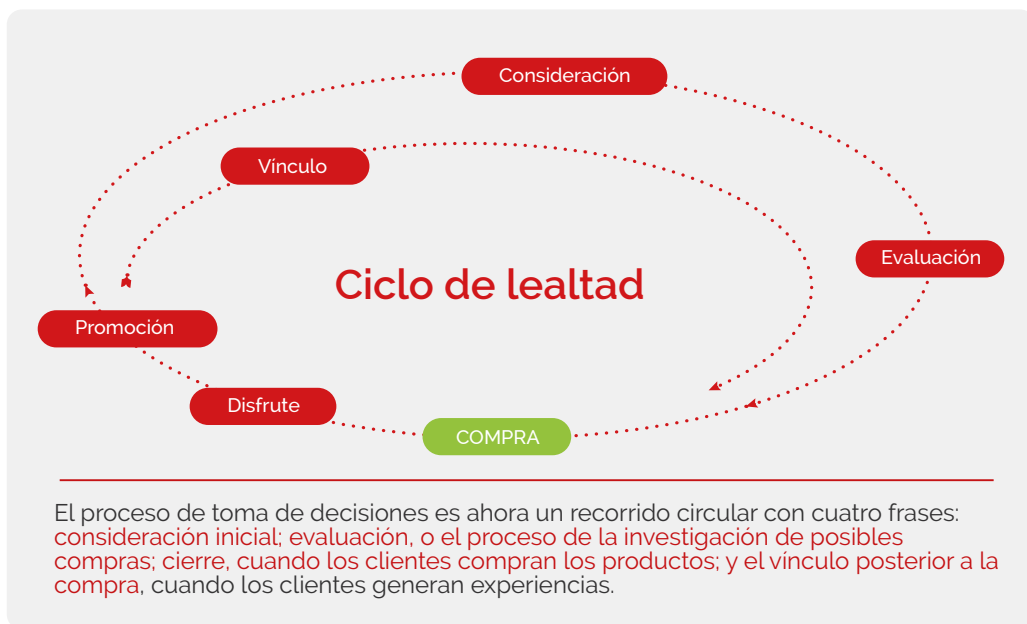
pueden ganar o perder por su falta de foco en el cliente: la consideración, la evaluación, compra o cierre y post venta, un viaje más complejo donde los clientes demandan experiencias.

Las compañías centradas en el producto suelen dar demasiada importancia a las fases de 'consideración' y 'compra' de la travesía. Es decir, anuncian y arrastran a los clientes a la compra.

La economía digital con la segunda plataforma tecnológica (nube, móvil y redes sociales) hace que las fases de 'evaluación' y 'promoción' sean cada vez más importantes. La primera es una fase racional en la que ganan las organizaciones que resuelven 'cuánto', 'dónde' y 'cómo' al mínimo esfuerzo para el cliente (*customer effort*), en landing pages y soportes de contenido relevante.

En esta misma línea, la promoción permitirá ganar 'promotores', quienes con su recomendación activa o pasiva dejarán sus referencias a sus mercados naturales, disminuyendo el costo de adquisición de futuros clientes por efecto del 'boca-a-boca'. Haga lo opuesto y tendrá 'detractores', quienes pasiva o activamente hablarán mal de la marca, sumando erosión al valor de vida futuro. Aquí la

Figura 7 Evolución a la Travesía de Decisión de Compra



importancia y el valor de customer experience hoy.

Si el vínculo de los clientes con una marca es lo suficientemente fuerte, volverán a adquirir sus productos sin pasar por las fases previas de la travesía de decisión. Esto ampliará el valor de vida por disminución de la sensibilidad al precio, donde la experiencia del cliente y de marca juegan un rol protagonista. Este cambio de comportamiento crea

oportunidades para los gestionadores de marketing y ventas mediante la suma de puntos de contactos cuando las marcas pueden tener un impacto real.

El segundo cambio profundo que podemos observar es la forma en que los clientes quieren conectarse con las marcas (*pull*). Esto se ha convertido dramáticamente -para la mayoría de las organizaciones- en un asunto más importante que la comunicación que hacen

¿Qué factores debe administrar en su proceso de negocio para conseguir Promotores?

En primer lugar, hacer lo que se dice o se promete, principio de integridad. En segundo lugar, hacer las cosas más fáciles a los clientes, es decir, revisión de los procesos. Por último, ocuparse de los ambientes y de la experiencia del usuario para que los servicios sean más agradables.

las marcas a los clientes (*push*).

Dos tercios de los puntos de contacto en la fase de evaluación implican actividades de marketing dirigida por los clientes, como las revisiones de sitios web y las recomendaciones 'boca-a-boca' de amigos y familiares, así como las interacciones que pueden evocar la compra en comercio electrónico y recuerdos

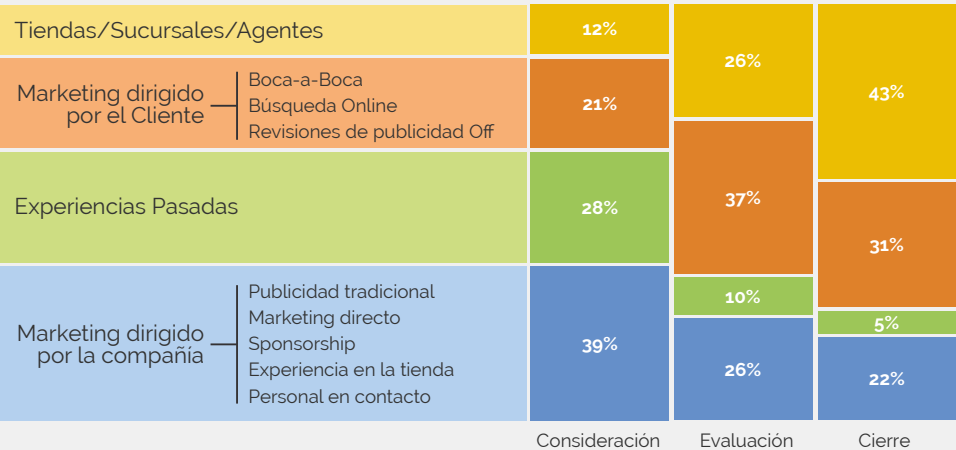
de experiencias anteriores con la marca.

Sólo un tercio de los puntos de contacto implica o involucra acciones impulsadas por la empresa, por lo que, si se sigue invirtiendo en solo *push* y se elude invertir en experiencias, es fácil entender dónde se puede estar derrochando el dinero.

Figura 8 Incidencia en el Cierre por Punto de Contacto

Sólo 1/3 de los puntos de contacto se agregan como efecto del marketing dirigido por la empresa (*push*)

Puntos de contacto con más influencia por fase, en la travesía de decisión de compra % efectividad



Fuente: The Consumer de Decision Journey by David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jorgen Vetvk | Mckinsey

Ciclo de Vida del Cliente

Es un hecho que al observar la Gestión de Clientes como un proceso obtenemos como resultado un orden lógico de las etapas que atraviesa un cliente, desde que ingresa a una compañía hasta que eventualmente sale de ella, a lo que denominaremos "Ciclo de Vida del Cliente".

En este esquema, gran parte de nuestros esfuerzos se traducen en estrategias tendientes a:

- Aumentar la retención.
- Ampliar las opciones de crecimiento en el cliente.

El desafío es entonces orquestar los procesos

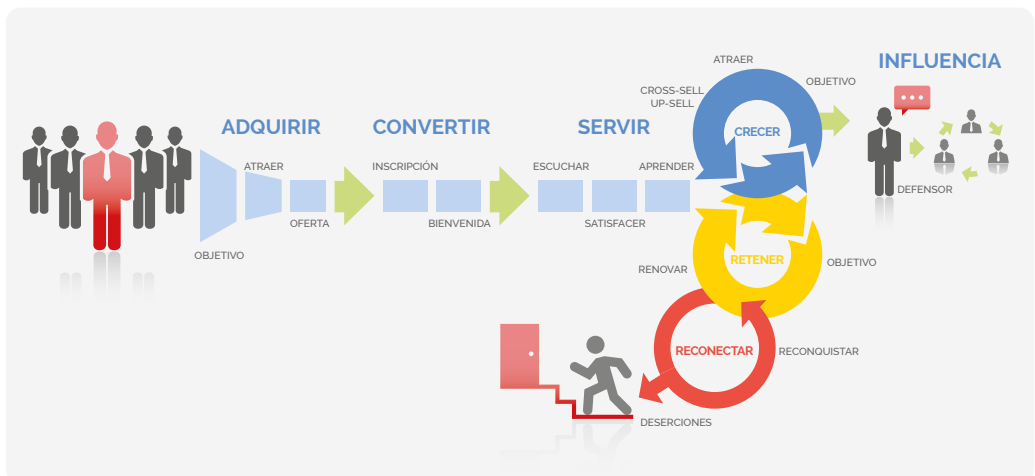
de servicio y marketing en función del sector industrial donde opera la compañía, verificando en qué parte del ciclo de vida intensificamos esfuerzos para generar un alto impacto en los resultados del negocio.

Captura

Luego de las actividades de Captura y una vez que el cliente ingresa a la compañía, debemos establecer procesos de "on boarding" (poner a bordo) con las acciones de bienvenida y escucha, como son las encuestas de verificación de servicio.

Las industrias de alta competitividad o las que migran clientes a un servicio o producto sustituto (caso de sistemas que sustituyen

Figura 9 Ciclo de Vida del Cliente



el servicio o venta presencial), deben tener especial cuidado en esta etapa, para asegurar que la estadía del cliente proyecte el valor de vida del cliente, asunto que revisaremos en el siguiente capítulo.

Escuchar, Servir y Aprender

La siguiente etapa se basa en "Escuchar, Servir y Aprender". En base a observaciones en distintas industrias, esta se torna la fase más importante para el descubrimiento de oportunidades de crecimiento y activación gatilladores de retención.

Esto se debe a que en la medida que se logre integrar los datos e información de las interacciones y se establezcan diálogos orquestados, la compañía estará en condiciones de definir la "siguiente mejor acción" por la base de conocimiento uno a uno que ha logrado conformar.

Aquí podemos encontrar una fuente importante de nuevas ventajas competitivas, ya que en general las organizaciones no han puesto foco en resolver y capitalizar esta gran oportunidad que representa saber escuchar al cliente y lograr que cada interacción cuente.

Crecimiento

Con lo anterior, estamos en condiciones de desarrollar la habilidad única de detectar los segmentos de clientes con "Potencial de Crecimiento" y los grupos de clientes a los que debemos "Retener" (cuidado especial), entendiendo que los modelos de pronóstico nos alertan de eventuales fugas. En este sentido,

el desafío no es sólo poner foco en las alertas evidentes que generan las transacciones.

Por ejemplo, una empresa de telecomunicaciones que está observando una baja en el tráfico de minutos de un cliente, puede eventualmente descubrir correlaciones con los gatilladores de fuga, pero será más evidente ese patrón de fuga si es que esa compañía tiene desarrollada la "Vista 360 del Cliente":

- Integrando la medición de satisfacción del cliente,
- El rechazo o aceptación a las acciones de outbound (email, SMS, telemarketing)
- y adicionalmente el lamentable registro de exclusión si los mensajes o conexiones tienden a ser irrelevantes (opt-out).

De este modo la organización no sólo estará en condiciones de hacer predicciones por los datos transaccionales, sino que también por la integración de las interacciones con sus clientes, como una nueva fuente de conocimiento basado en la persuasión.

Reconectar

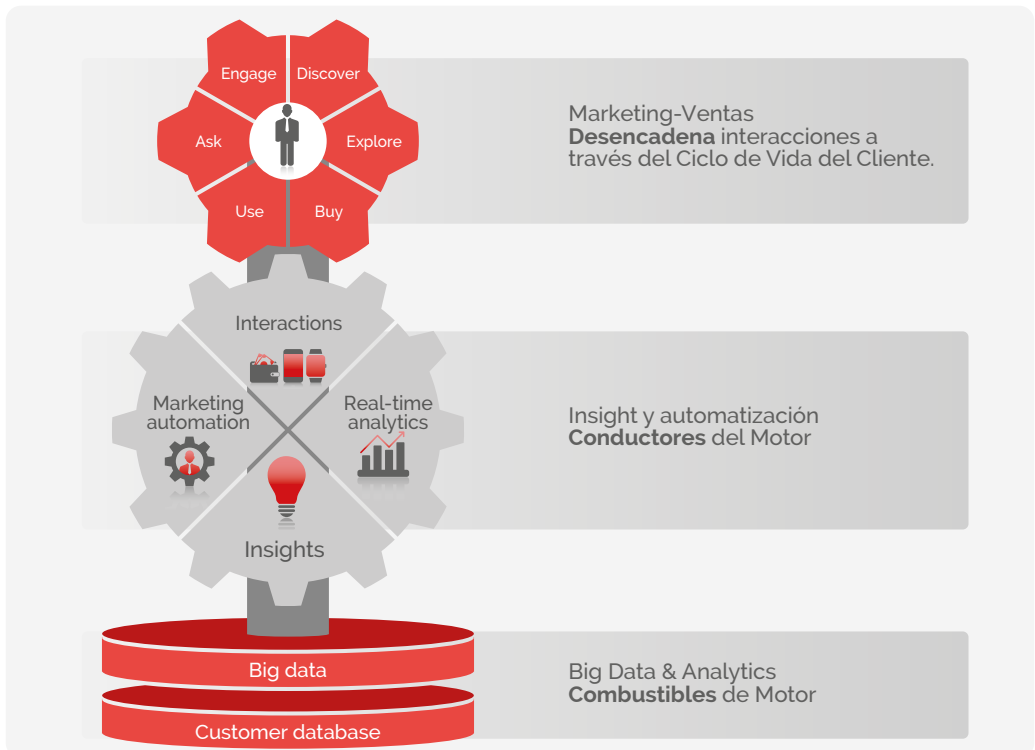
Finalmente, nos encontramos con la etapa de "Reconectar Clientes" que, por factores de precio, competencia o producto sustituto, han abandonado la compañía o disminuyen su consumo o compra. Es el caso de las compañías de servicios como luz y gas, que entre ambas son sustitutos una de la otra. Los clientes pueden optar, por ejemplo, por una cocina eléctrica o a gas, igual que con su calefacción.

En el retail (minoristas), los clientes abandonan por falta de mix de producto, por servicio o por tiempos de entrega, entre otras razones. Entonces, es necesario jerarquizar grupos de clientes perdidos por valor y activar procesos que nos permitan realizar en primer lugar "Gestión de Preferencias", para iniciar en base a estos datos el proceso de "Recuperación".

Otra perspectiva y que se inserta en la necesidad de mantener en un flujo automatizado el ciclo de vida, es ver la gestión como un "motor de interacción":

- Los grandes volúmenes de datos más la analítica de clientes se transforman en el "combustible".
- Mientras que la capacidad de generar insight (perspectiva) desde los datos y la automatización de interacciones en diversos canales se transforman en el "conductor".
- A su vez el ciclo de vida es la "chispa", que desencadena interacciones en la travesía específica del cliente.

Figura 10 El Motor de Interacción



Cultura Centrada en el Cliente

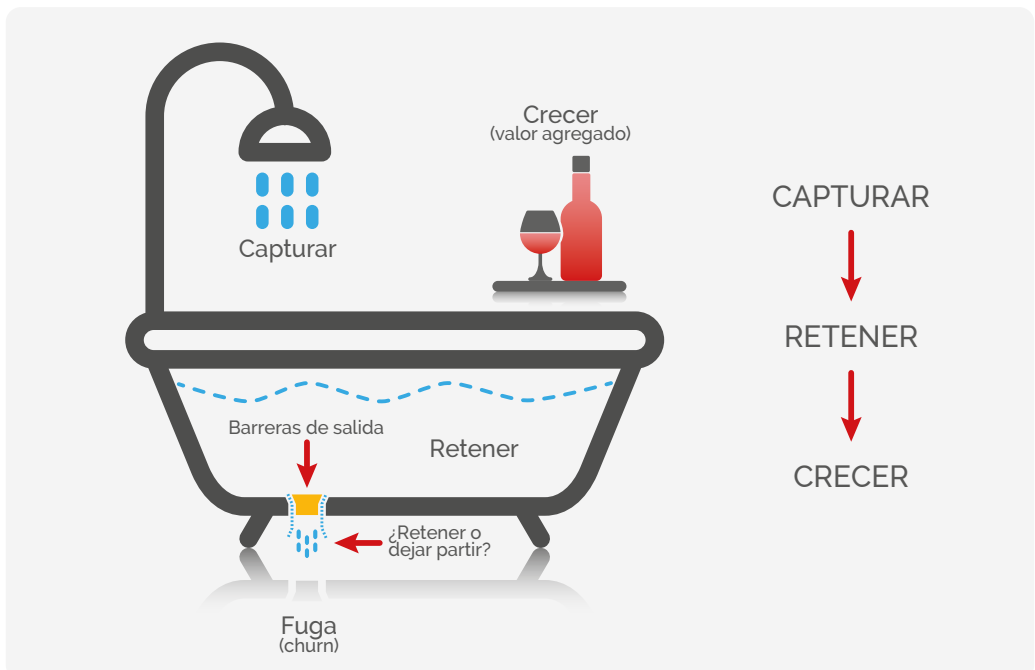
El diseño de una estrategia centrada en los clientes es un elemento clave para obtener provecho del crecimiento exponencial de datos y para disminuir el tiempo de abandono de los clientes. Por lo tanto, podemos establecer que los factores claves en la gestión del cliente son:

- Captura
- Retención (control preventivo de la fuga)
- Crecimiento en el cliente

Para facilitar la relación de estos factores, resulta práctico observar un "Baño de Tina" para obtener la siguiente comprensión:

- Ganar clientes es la relación directa con el esfuerzo de colocar agua en la tina.
- Evitar que los clientes deserten apunta al desafío de contar con un buen y eficiente tapón para evitar que el agua se filtre.
- Mientras que *Crecer* en el cliente, refiere a la capacidad de contar con agua tibia y esencias

Figura 11 Gestión de Clientes= **Baño de Tina**



para disfrutar al máximo de ese baño.

Cuando una organización logra construir una visión común en sus colaboradores y operación de estos 3 factores, estará en condiciones de definir objetivos pragmáticos para mejorar la eficiencia operacional. Algunos ejemplos:

- Mejorar los índices de retención, es decir la relación entre clientes activos y clientes totales, que permita mejorar la captación líquida.
- Mejorar los índices de venta cruzada, fortaleciendo la capacidad de crecimiento y disminuyendo la sensibilidad de los clientes al precio.
- Mejorar los índices de satisfacción del cliente, para asegurar lealtad por la integridad del servicio o producto.
- Reducir los costos de interacción, buscando el mejor canal y mejorando la segmentación para brindar relevancia a sus clientes.

Estas métricas debieran ser los indicadores claves de desempeño de una organización que busca centrarse en el cliente, los que revisaremos en detalle en la siguiente lección.

¿Cómo podemos diseñar una estrategia para centrarnos en el cliente? ¿Cuáles son los pasos que debemos completar para esto? ¿Qué elementos operacionales serán requeridos?

Existen 4 pasos para diseñar una estrategia "Customer Centric" o centrada en los clientes, que se basan principalmente en:

- El activo de información,
- Conocimiento del cliente,
- La forma en que podemos mejorar y optimizar las interacciones,

- La provisión de servicios más personalizados.

Paso 1: **Identificar**

Es prioritario definir la ruta para capturar datos estructurados, que pueden tratarse de las ventas que se han recopilado de manera uniforme, el resultado de los datos que se ingresan en un formulario de un sitio web y la información de contacto del cliente, si es que se recopila de manera uniforme.

También es necesario identificar datos desestructurados, que se caracterizan por ser desorganizados y que no pueden ser almacenados en estructuras de datos relacionales predefinidas, tales como emails, pdfs, documentos adjuntos, interacciones de redes sociales, entre otros.

Con datos estructurados y desestructurados debemos establecer los recursos para construir la "vista 360° del cliente" o "vista única", junto con los métodos para la actualización regular de la información y de las diferentes variables creadas para perfilar a un cliente o caracterizar los diferentes grupos.

Paso 2: **Conocer al cliente**

Es importante el profundo y verdadero "conocimiento del cliente", término que podemos definir como la forma en que se identifica claramente quién es la persona o las personas que se encuentran detrás de una relación de negocios. Esta actividad debe permitir conocer sus necesidades expresadas y las no expresadas, para adaptar permanentemente la oferta de servicios.

Uno de los recursos más utilizado para

desarrollar conocimiento del cliente es la segmentación que, mediante la utilización de técnicas de clúster, por ejemplo, es posible encontrar grupos de clientes conformados de forma natural en una base de datos, para luego perfilar con información descriptiva que permita conocer los diferentes grupos por:

- **Necesidades:** las transacciones y las interacciones pueden ayudarnos a definir necesidades actuales y futuras de los clientes.
- **Valor:** la permanencia de un cliente, su frecuencia o hábitos de consumo o compra, nos pueden ayudar a segmentar en función del valor que agregan a nuestra organización.

Adicionalmente la aplicación de encuestas o estudios cualitativos ayudan a generar mejores niveles de aprendizaje en torno al cliente, usando diferentes herramientas estadísticas. La predicción o propensión a la fuga o disposición a un cambio de canal son también mecanismos de conocimiento del cliente, pero en este caso en torno al futuro.

Paso 3: Interactuar

La digitalización de los canales ha generado, entre otros factores, un crecimiento exponencial de datos. Cada interacción de un cliente es una oportunidad de almacenar información de valor y proporcionar mejores servicios en los diferentes canales, que mediante la vista única comentada en el paso 1, nos permitirá proveer soluciones y servicios omnicanales; recordando el viaje del cliente.

Se requerirán tecnologías para administrar las interacciones, como gestionadores de diálogos o campañas, que se interconectan con sistemas transaccionales y CRM (Customer Relationship Management), para automatizar procesos de

comunicación con procesos operacionales de servicio y/o marketing.

Las interacciones pueden ser de entrada (*inbound*) como de salida (*outbound*). Entre los canales de entrada podemos encontrar el servicio de atención al cliente presencial o virtual y las sucursales, mientras que dentro de los canales de salida podemos encontrar email, mensajería "push", telemarketing, entre varios otros.

Los activos de información construidos con el paso 1 "Identificar" y el paso 2 "Conocer al cliente", podrán ser aprovechados para construir valor al cliente y a la organización mediante la mimetización de esos datos en las tecnologías de interacción. Para esto es clave definir el "ciclo de vida del cliente" y mapearlo a través de las interacciones.

Paso 4: Personalizar los servicios

El conocimiento del cliente y una robusta plataforma de interacciones, sumada a la revisión y ajustes de procesos, permitirá que una organización pueda proveer servicios altamente personalizados en función de las necesidades y el valor de los clientes.

¿Qué aspectos del servicio son posibles de personalizar?

- **Canales de servicio en función del tipo de demanda**
- **Precio**
- **Diseño de "mejores siguientes ofertas" (*next best offer*)**
- **Niveles de servicio en función del valor del cliente**

Estos 4 pasos son secuenciales y la instalación de procesos robustos en cada uno permitirá

capitalizar la estrategia de clientes en una organización. Ahora, no todo es centrarse en el cliente, ya que debemos convivir en el ecosistema comunicacional de la marca para dar cobertura a más segmentos de interés, más aún cuando la organización ofrece productos y servicios masivos.

Mientras más volumen de clientes alcanzables tiene la categoría o sector, las estrategias de marketing masivo deben convivir con las estrategias de marketing uno a uno. La primera vela por la cobertura de clientes y la segunda por la satisfacción de las necesidades del cliente, aumentando la participación en él.

Como ya comentamos, la satisfacción del cliente es una tarea crítica en el contexto actual y más aún la experiencia del cliente. "Customer Experience" o Experiencia del Cliente es un término omnipresente en los negocios de estos días.

Centrarse en la Experiencia del Cliente se ha convertido en la forma más importante para una organización de lograr el éxito, logrando una ventaja y volviéndose la clave diferenciadora del negocio.

Para obtener una verdadera comprensión de la Experiencia del Cliente, debemos saber que esta abarca todos los aspectos de la entrega

de ofertas que varían desde la calidad de la atención al cliente, marketing, el embalaje o "packaging", hasta los productos y servicios, facilidad de uso, la fiabilidad de la empresa, entre otros.

Con todos los aspectos vistos en esta lección, solo nos queda revisar que la gestión del cliente y las estrategias para centrarse en ellos tienen 3 pilares que deben operar como una verdadera mesa oriental que sostiene todos los conceptos.

- **Pilar 1:** El primer pilar es la comprensión del **"Negocio"**, tanto el modelo como la forma en que se genera el valor.
- **Pilar 2:** El siguiente pilar es **"Tecnología"** que la debemos ver como herramientas habilitadoras que son un medio, pero no el fin, que permiten automatizar y/o optimizar la gestión del cliente. Para esto es clave comprender que la tecnología no son solo las "cosas que necesitan electricidad", sino que más bien es el "uso de la técnica".
- **Pilar 3:** El tercer pilar es la **"Organización y cultura"**, asunto donde se generan las mayores trabas y roces, ya que los colaboradores en contacto debe estar alineado a los propósitos que la organización se fija en torno a los clientes. La mejor palanca de control de gestión siempre será la intervención y gestión en la cultura organizacional.



Conclusiones

Los desafíos de las organizaciones hoy se encuentran en cómo administran las relaciones con los consumidores en su ciclo de vida, y a la vez cómo entienden este ciclo para poder mejorar la experiencia y optimizar las interacciones.

Las organizaciones que están centradas en el producto –organizadas desde dentro hacia fuera– tienden a morigerar el valor de vida, por un aumento en el costo de adquisición de clientes y menor permanencia de ellos en la empresa; mientras que, por otro lado, las empresas que se centran en el cliente –organizan sus procesos desde afuera hacia adentro– logrando mayor rotación del activo intangible que representan sus diferentes segmentos.

En otras palabras, las empresas que se centran en el cliente logran mayores retornos debido a:

- Mejor retención de clientes.
- Menor sensibilidad al precio.
- Mayor valorización económica.
- Mejor promoción de marca.

También tienen menores costos, debido a:

- Menores gastos de adquisición.
- Menor cantidad de reclamos.
- Disminución de la intensidad de servicio desde clientes satisfechos y fieles.

Comprender y analizar la forma en que los consumidores toman decisiones de compra y cómo transitan dentro de los procesos de la organización (ciclo de vida), se torna un asunto clave en la estrategia para centrarse en el cliente, no perdiendo de vista la capacidad para: integrar información de valor, conocerlos, interactuar en diversos canales y personalizar los servicios.

En el siguiente capítulo, profundizaremos en métricas claves para gestionar el activo que representan los clientes, profundizando en mecanismos que mejoren los retornos sobre las inversiones que se realizan en los sistemas de información de clientes y tratamiento de datos.

Preguntas para Reflexión

Pensando en la empresa en la que usted prefiere realizar sus compras o donde es cliente habitual, ¿En qué aspectos tiene evidencia de que lo conocen? ¿En qué nivel logra esta empresa personalizar el servicio?

¿Cuáles son las brechas que visualiza en su organización, empresas o emprendimiento para abordar una estrategia centrada en sus clientes? ¿Cuál es el valor que agregaría si lograra implementarla?

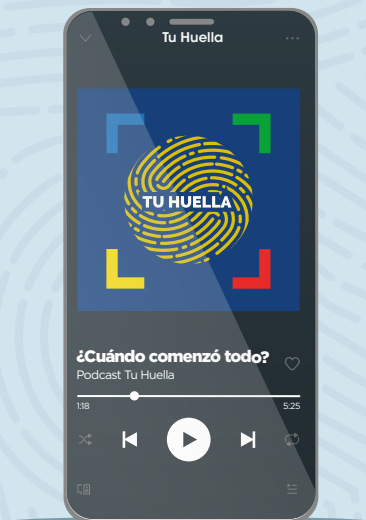


¿Te gustó este eBook?
Escucha el podcast
"Tu Huella"
en nuestro canal de Spotify

Escanea el código desde tu cuenta



...o accede directo [aquí](#)



Contenido Complementario

Recurso:
Customer- centricity:
Donde se crea el futuro.

Link: <https://bit.ly/customercentricityvideo>





HUELLA DIGITAL