

Experiencia del Cliente  
La Prueba del Algodón

*Juan Manuel Soto*  
**Consejero Delegado - Fonetic**  
Marzo 2007

fonetic

La Voz del Cliente



fonetic  
La Voz del Cliente

En un artículo anterior hablábamos de los **Momentos de la Verdad** en relación con la Experiencia del Cliente, es decir, de aquellas situaciones en las que el cliente es especialmente sensible, y cuya resolución por parte de la empresa cobra la máxima importancia, para bien o para mal. Tan importantes son los Momentos de la Verdad que sin ellos es muy difícil lograr una imagen realmente diferenciada de nuestra empresa en la mente del cliente, y por ende una verdadera lealtad. Lo oímos a menudo cuando preguntamos a un allegado (o nos preguntan a nosotros): *¿Cómo te va con esa empresa?* [La empresa puede ser la aseguradora del automóvil, el banco, el operador de telefonía, etc.] “En realidad no lo sé, nunca he tenido una situación complicada y aún no sé cómo van a reaccionar”.

Está muy claro, **no dar problemas no es suficiente**, es mucho más importante resolverlos impecablemente cuando aparecen. No quiere esto decir que vayamos a provocar problemas voluntariamente, para así demostrar nuestra vocación de servicio, pero sí que hemos de aprovechar cada ocasión en que éstos inevitablemente aparezcan; son oportunidades únicas de crear adhesión. Y, por supuesto, favorecer contactos, aun sin necesidad, que expliciten esa vocación de servicio.

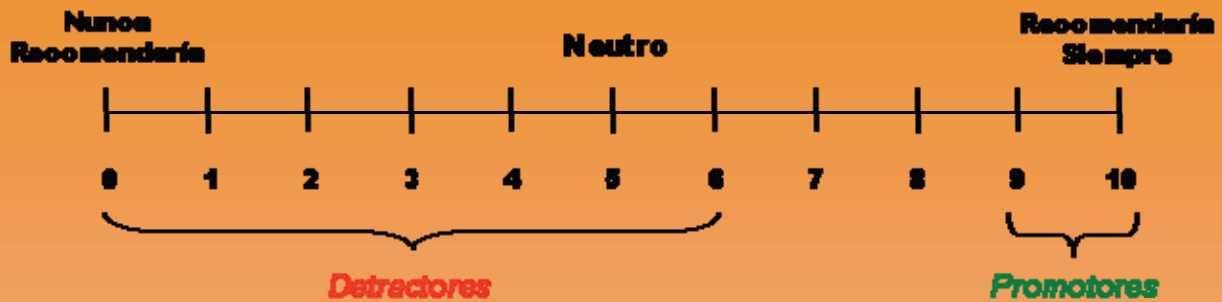
La falta de contacto directo mata la relación con la empresa. Alguien que utiliza nuestros servicios sin dificultades pero nunca tiene contacto con nosotros, no puede sentir pertenencia, y por lo tanto no es un cliente que podamos tener por fiel. Hay que propiciar contactos directos, humanos a poder ser, emocionales. Este es el principal papel de la **publicidad**, suscitar encuentros emocionales entre los clientes –o potenciales clientes– y la empresa (o, más exactamente, y la marca). Encuentros de identificación y, por lo tanto, de reafirmación. Sólo así podemos aspirar a que nuestros clientes nos recomienden.

Que nuestros clientes nos recomienden a sus amistades, a sus familiares, a sus conocidos, es **FUNDAMENTAL** en la concepción y la gestión de la Experiencia del Cliente. Es el punto crucial porque concentra todo lo que significa la Experiencia del Cliente:

- ✓ Está total y directamente **ligada al negocio**: a mejor Experiencia del Cliente, más ventas y más beneficios. Mayor fidelización y mayor captación de nuevos clientes. Absolutamente nada es comparable a tener millones de comerciales llenos de credibilidad (nuestros clientes) vendiendo en la calle. Los estudios muestran que sólo el 26% de las decisiones de compra están influidas por los anuncios, muchas menos que la experiencia personal o, en el caso de nuevos clientes, las recomendaciones de personas de su entorno.
- ✓ Como **métrica** para medir la Experiencia del Cliente, el grado en que los clientes recomiendan nuestros productos o servicios se ha revelado como lo más demostrativo de la medida real de adhesión, una adhesión transformada ya en acción.

Fred Reichheld y sus colaboradores han creado el Net Promoter Score (NPS), la forma más sencilla, rápida y precisa de medir cómo de buena es la Experiencia de los Clientes de la empresa. Su ejecución es muy sencilla, consiste en hacer a nuestros clientes una pregunta:

**“En una escala del 0 al 10, ¿recomendaría usted (nuestra marca) a un familiar o a un amigo cercano?”**



Y computar las respuestas. Los que contestan entre 0 y 6 son **Detractores** (hablan mal de la empresa, peor cuanto más baja es la puntuación). Los que contestan 7 u 8 son **Neutros** (sus comentarios no perjudican nuestra imagen, aunque tampoco la benefician). Los que contestan 9 ó 10 son **Promotores** (elogian y promueven nuestra marca en cuanto pueden). El NPS se calcula como el % de Promotores menos el % de Detractores.

El NPS es una medida muy ácida, muy dura, es la *Prueba del Algodón*. Muchas empresas, hasta sectores enteros, tienen NPS negativos. Pero se ha demostrado que el **NPS predice** muy fielmente el crecimiento y la rentabilidad futura de una empresa; o quizá más exactamente, la diferencia en NPS de los distintos competidores en un mercado determina la evolución de la cuota de mercado de cada uno. Las empresas con NPS alto (por encima de 60, por ejemplo) son inexpugnables. [Para una exposición completa del NPS, ver el libro de Fred Reichheld *The Ultimate Question*, Harvard Business School Press, 2006]

Uno de los puntos fuertes del NPS es que capta la opinión y el sentimiento del cliente para con la empresa de forma unitaria. La Experiencia del Cliente se condensa, en la mente del cliente, en **un veredicto** (“tal empresa es una maravilla, tal otra es muy mediocre”), y como tal hay que captarlo. Las encuestas que establecen un índice de satisfacción como media de numerosas puntuaciones otorgadas a otros tantos aspectos del producto, el servicio, la atención, etc., contienen un error de base que en la práctica las hace inútiles. “Estamos por encima de la media en 4 ítems, por debajo en 3 y en línea en los 5 restantes.” ¿Cómo estamos en realidad? Ni idea. No es extraño que el 80% de los clientes que cambian de empresa declaren estar ‘satisfechos’ con su anterior suministrador.

Sin embargo, no nos podemos quedar en la medición del NPS –aunque éste es el índice a seguir en última instancia, en especial por los directivos de la empresa–, sino que tenemos que gestionarlo: nos ha de servir de guía para mejorar. En este sentido, cada empresa tiene que descubrir cuáles son los **impulsores** del NPS en su caso. Es decir, qué hace que sus clientes les recomienden o no a sus allegados. La mejor forma de averiguarlo es, sin duda, preguntarlo. Por eso, las encuestas para determinar el NPS suelen tener 2 preguntas. La primera ya la hemos visto (tiene que ir siempre la primera para que nada distorsione la respuesta); la segunda es abierta y depende de la contestación a la anterior:

- ✓ A los **Promotores** les preguntaremos qué aspectos de nuestra empresa destacan cuando la recomiendan a sus amigos.
- ✓ Para los **Neutros** la pregunta es en qué aspectos debería mejorar la empresa para que la recomendaran más.

- ✓ Y a los **Detractores** les preguntamos cuáles son las cosas de la empresa que no les gustan.

Así conoceremos en qué temas hacer énfasis, para potenciarlos o eliminarlos, tomar acciones para que esto suceda y monitorizar su efectividad.

En nuestros días, una gran parte de los contactos de la empresa con sus clientes –en algunos sectores todos– tienen lugar en el **Contact Center**. Por eso cobra un gran valor, hasta hacerse imprescindible, conocer cuál es el impacto en el NPS de lo que ocurre en las llamadas de los clientes. Las soluciones de **Speech Analytics** de Fonetic proporcionan esta información, al permitir analizar las llamadas de cada cliente, y correlacionarlas con su respuesta a la encuesta de NPS. Entenderemos así qué aspectos del servicio influyen, positiva o negativamente, y en qué medida; encontraremos factores que afectan dramáticamente la percepción del cliente, aunque no hayan sido expresados. En ocasiones las relaciones serán obvias, y en otras desconocidas. Los factores desconocidos son de la mayor importancia, pues su descubrimiento supone una ventaja competitiva: **nuestros competidores no los conocen**. Hallando correlaciones causa-efecto entre lo que ocurre en las llamadas y la percepción que esos mismos clientes tienen de la empresa, podremos actuar, pues *una vez que se correlaciona ya se puede predecir*.

Con toda esta información, la manifestada por los clientes y la encontrada en la práctica, podremos diseñar una Experiencia del Cliente consistente con los valores e imagen de nuestra marca, a la vez que diferenciadora y valiosa para nuestros clientes. **Monitorizar** la ejecución de esta Experiencia en el Contact Center y los aspectos críticos que la sustentan, es otra de las grandes aportaciones de **Speech Analytics**, ya que permite analizar de forma automática el grado de satisfacción de todas las llamadas, si se han de soportar largos tiempos muertos, si se ha de llamar varias veces para resolver un problema, etc. Además, con la tecnología de **Speech Analytics** podremos procesar de forma automática las respuestas a la pregunta abierta de las encuestas de NPS, extrayendo la información relevante de la forma más económica.

En resumen, la Gestión de la Experiencia del Cliente es el esfuerzo más importante de la empresa actual, y el de mayor repercusión en su futuro. Las herramientas adecuadas permiten su control minucioso en el ámbito del Contact Center.



Hermanos García Noblejas, 41 - 7º  
28037 Madrid

Tel: 91 4062020 Fax: 91 3676220

info@fonetic.es www.fonetic.es