

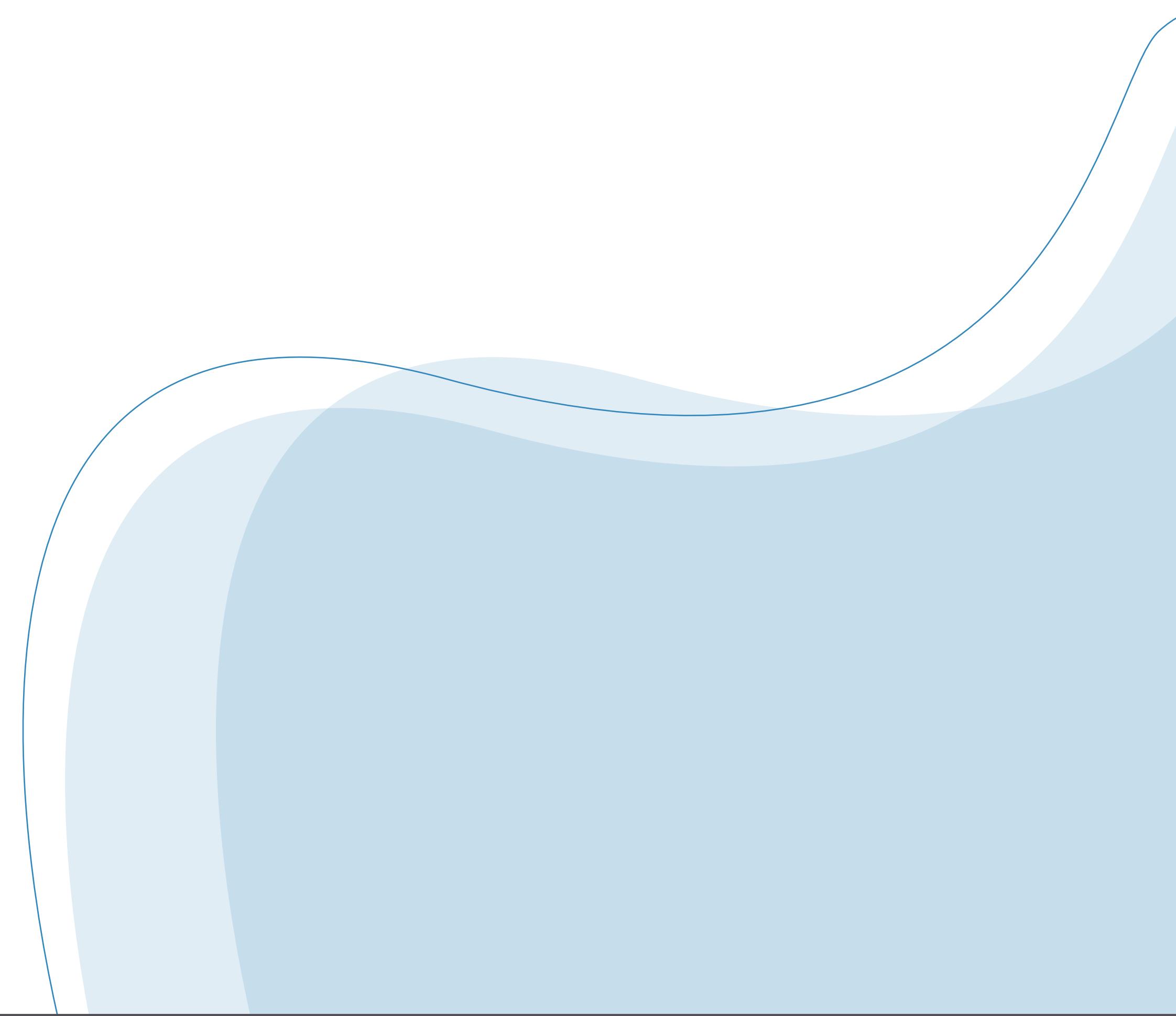
Guía Voz de Cliente

GUÍA PRÁCTICA
wow!
CUSTOMER EXPERIENCE™



Contenido

- Conecta con tus clientes
- La Voz de tus Clientes
- Medición CX: Círculo Virtuoso
- ¿Cómo convertir la Voz del Cliente en una ventaja competitiva?
- ¿Cómo construir un Programa VOC?
- Escuchar
- Preguntar
- Interpretar
- Actuar
- Monitorear
- Diseñar
- Niveles de Madurez
- Glosario de términos



Conecta con tus clientes

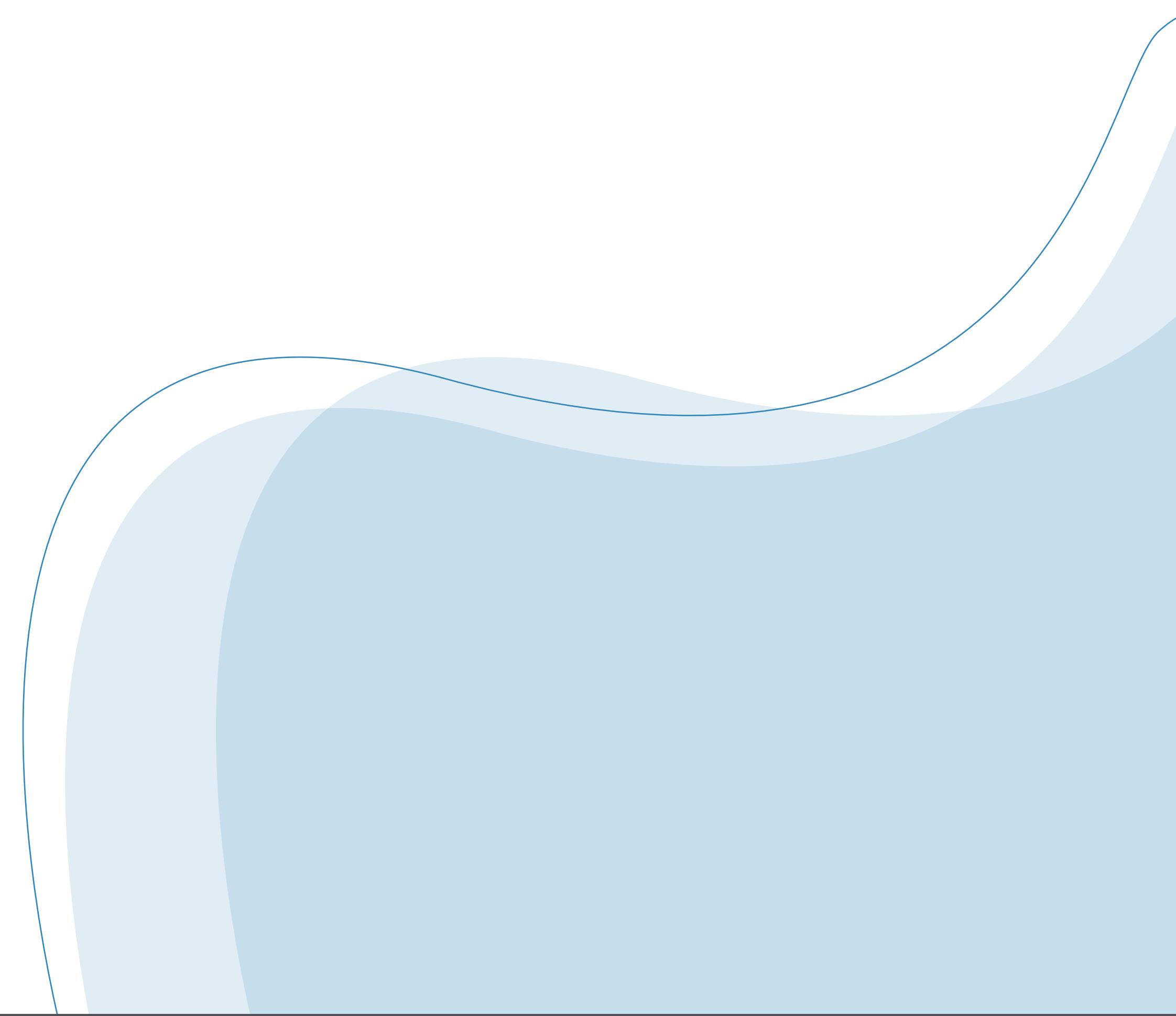
Comunica Efectivamente

Este manual elaborado y calibrado con la mirada experta de nuestro equipo consultivo, reviste las características de una guía paso a paso para diseñar un programa de Voz de Cliente de clase mundial. También puede ser abordada como un instrumento cualitativo de evaluación de madurez de tus iniciativas en medición de Experiencia de Cliente.

Las prácticas que integran nuestro modelo de diseño de un Programa de Voz de Cliente exitoso siguen un guión diseñado para evaluar 30 puntos críticos, agrupados en 6 ejes temáticos. De acuerdo a nuestro enfoque vinculan a las mejores técnicas del mercado en medición de Experiencia de Cliente.

Como evaluación diagnóstica es un inigualable punto de partida para conocer el estado actual de tu empresa, al tiempo que servirá de base para diseñar el estado ideal a donde se quiere llegar, estableciendo un plan concreto con acciones que hagan foco sobre aquellas áreas que aporten mayor beneficio a la estrategia general.

Este diagnóstico, como todos, es también un llamado a la acción, un instrumento de conocimiento para la transformación eficiente de tu empresa.



La Voz de tus clientes

Vivimos en una era donde el volumen de información que recibimos a diario puede resultar abrumador. Datos flotan por doquier y pelean todos por capturar nuestra atención.

Algunos sólo invitan a la reflexión, a la mirada pasiva del que sigue la evolución de un tema. Otros, en cambio, vienen cargados con la energía de la alerta, como una llamada a la acción.

Por definición, todo diagnóstico es una invitación a la acción inteligente, sustentada en el conocimiento. En efecto, la palabra deriva del griego diagnosis, del prefijo dia- "a través de" y el sufijo -gnosis, "conocimiento".

En esta oportunidad, el objetivo es determinar cuál es el nivel de madurez actual de tu empresa en la medición de Experiencia de Cliente, a través de entender cuál es el grado de avance que hoy tienen en la implementación de iniciativas de Voz del Cliente (VoC). Un reto no menor si consideramos la complejidad de

este grupo de prácticas que se llevan a cabo para escuchar, preguntar e interpretar con regularidad las expectativas, preferencias y experiencias de los clientes, y actuar a partir del feedback recibido para transformar de forma sistemática y continua los procesos, productos y servicios.

Las organizaciones que hoy exhiben un alto nivel de desempeño en Experiencia de Cliente emplean

programas de Voz del Cliente como una fuente inagotable de feedback para detectar de forma regular sus fortalezas, oportunidades de mejora y alimentar con iniciativas de transformación a cada área funcional del negocio. De este modo, obtienen como beneficio mejores resultados de retención de clientes, mayores volúmenes de ventas y pueden solucionar los problemas de sus clientes de una forma más eficiente disponiendo de ideas para innovar.



Medición CX: Círculo virtuoso

Este esquema nos ofrece una visión estratégica, señalando fortalezas y oportunidades. El objetivo es emplearlo como guía para priorizar acciones y construir un plan de trabajo.

Nuestro modelo de diagnóstico de madurez en iniciativas de voz del cliente se basa en la comprensión de un conjunto de 30 prácticas que en nuestra experiencia activan un círculo virtuoso de mejoras.

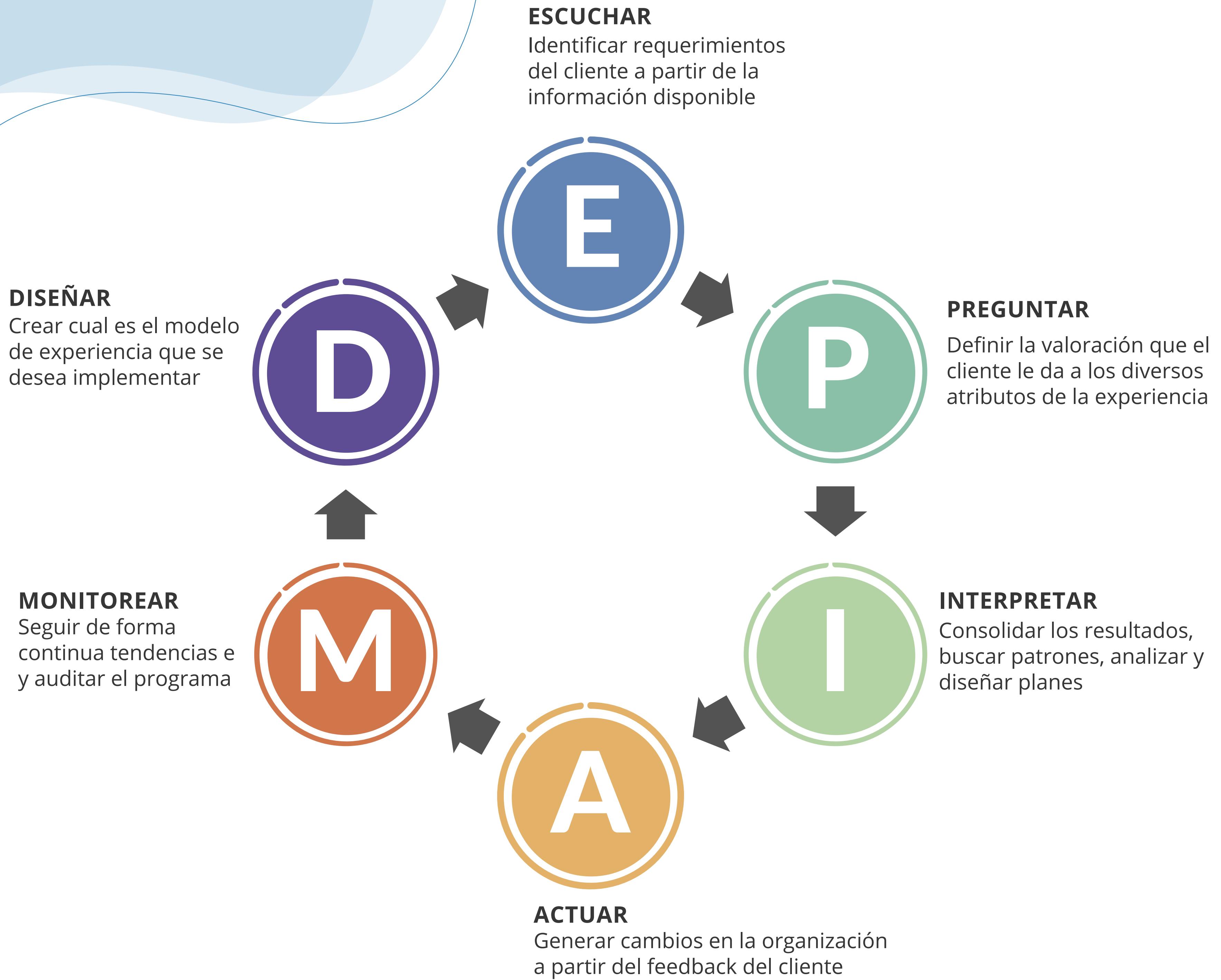
Metodológicamente es más simple comprenderlas si las agrupamos en ejes temáticos, por ello decidimos agruparlas en seis dimensiones de acción. Cada una de ellas agrupa cinco prácticas.

Bajo este enfoque, certificamos si en la organización se emplean o no cada una de las prácticas claves. Otorgamos una puntuación entre 0 y 10, donde 0 representa que nunca se ha implementado y 10 representa que se hace como parte de un proceso regular.

Así una organización ideal, con un alto nivel de madurez, tiene en curso regular todas las prácticas en paralelo. De acuerdo a nuestro modelo, esta organización alcanzaría un máximo de 50 puntos por dimensión, y hasta un total de 300 puntos.

La puntuación individual de cada dimensión nos sirve para entender el grado de avances en ese eje temático. La puntuación total indica el nivel de madurez general. De acuerdo a nuestros registros, alcanzar en una dimensión una puntuación entre 44 y 50 es un excelente resultado, señal de una dimensión madura, con un brillante potencial.

Siguiendo esta lógica, si una dimensión que alcanza entre 36 a 43 puntos, obtiene un buen resultado con oportunidades menores a trabajar. Lograr una puntuación entre 28 y 35 se considera un resultado aceptable. Existen oportunidades a trabajar en el corto plazo, seguramente asociadas a prácticas no implementadas. Finalmente todo resultado por debajo de 28 señala un área a mejorar en el mediano plazo.



¿Cómo convertir la Voz del Cliente en una ventaja competitiva?

“Hablar de Voz del Cliente es hablar de saber escuchar, preguntar, interpretar, actuar, diseñar y monitorear lo que sienten tus clientes.”

¿Qué es un programa VOC (Voz del cliente)?

Voz del Cliente (VoC) es un término que describe el proceso exhaustivo de captar e interpretar con regularidad las expectativas, preferencias y experiencias del cliente con tus productos y servicios.

Un programa de Voz del Cliente es una fuente inagotable de feedback para detectar fortalezas, oportunidades de mejora y alimentar con iniciativas a cada área de tu negocio.

Contar con un programa de Voz del Cliente te permitirá:

- Medir con regularidad el impacto de tus iniciativas de Experiencia de Cliente.
- Retener a los clientes que ya has creado y diseñar formas de atraer nuevos.
- Solucionar con mayor eficiencia los problemas de tus clientes actuales.
- Maximizar la eficiencia de tu operación al identificar con claridad los procesos y políticas que afectan a tus clientes.
- Priorizar iniciativas de mejora en función del impacto que tendrán.
- Proveerte de ideas para innovar en tu oferta de acuerdo a lo que realmente desean tus clientes.

Escuchar es uno de los regalos más valiosos que puedo darte a otro ser humano. Es darte mi atención para llegar a entenderte. Es regalarte un poco del único recurso que no puedo

recuperar, mi tiempo. Hacerlo me permite ponerme en tus zapatos. Escuchar también es un poder. Es el poder de conocerte, de saber cómo piensas, cuáles son tus hábitos, tus creencias, tus expectativas y tus fortalezas. Y gracias a toda esa información es la oportunidad de equivocarme menos, ganar un nuevo amigo y descubrir nuevas oportunidades.

Cuando se trata de un negocio, escuchar a tus clientes es quizás la única fuente de ventaja competitiva que queda. Toda estrategia de Experiencia de Cliente parte de escuchar a los clientes y entender sus necesidades. En ese campo de batalla se decidirá cuáles son las empresas que sobrevivirán a la próxima década.

Todas las empresas escuchan hoy a sus clientes, algunas más que otras. No obstante, son pocas las que lo hacen de una forma sistemática y actúan con regularidad para transformarse. Eso es justamente lo que representa tener un funcionamiento un programa de Voz del Cliente.

Evaluación integral de la Experiencia de Cliente en tu empresa



¿Cómo construir un Programa VOC?

Todo programa VoC se sustenta en general en una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación. Su construcción se basa en combinar múltiples herramientas para tener una visión del cliente más completa.

Es así como en un programa VoC pueden convivir técnicas muy diversas. Algunas se asocian a la investigación de mercado cualitativa como los grupos de enfoque, las entrevistas en profundidad y la observación etnográfica.

Otras se relacionan más con la Analítica, incluyendo técnicas para la captura, almacenamiento y análisis de información cuantitativa. La minería de texto y el diseño de dashboards pueden ser en este caso de poderosa ayuda.

Define un marco Estratégico de medición

Como regla general, las interacciones entre tu cliente y tu negocio son el punto de partida ideal para capturar los datos que alimenten tu programa VoC. Por ello, muchos negocios comienzan por armar un mapa de interacciones, un instrumento que registra cuáles son los diferentes tipos de interacciones que existen entre tu negocio y tus clientes, a través de qué canales y qué tipo de registro dejan las mismas.

La idea es comenzar a escuchar a tus clientes de inmediato,

explotando todas aquellas fuentes de información internas donde quede un registro válido.

Por lo general nunca falta información: las grabaciones de llamadas de tu Contact Center pueden ser escuchadas para entender problemas; los vídeos de seguridad de tu tienda pueden ser utilizados para entender el comportamiento de tus potenciales compradores; las tabulaciones o etiquetas de motivos de llamados o solicitudes de soporte te pueden decir cuáles son los procesos que más problemas te causan.

La lista de información disponible continúa: comentarios en redes sociales o páginas web, emails, chats, SMS, patrones de navegación. Todo puede ser empleado, aprovechado y explotado si defines un marco y enfoque correcto.

Sólo conociendo lo que puedes escuchar, puedes decidir qué necesitas preguntar, y allí comenzar a plantearte cómo diseñar planes de encuestas, entrevistas a clientes, observaciones en sitio o grupos de enfoque. Nunca debes preguntar algo que puedes saber escuchando.

Dependiendo de las necesidades de tu negocio, es posible construir un marco de medición de la voz del cliente a tu medida. La idea es hacerlo logrando la mezcla de tipos de información que mejor se adapte a tu estrategia.

Por ello nunca comiences por decidir dónde implementar una encuesta. Analiza primero cada etapa del viaje para entender cuál es el mejor método de captura de datos que puedes emplear.

El verdadero corazón de tus iniciativas de Experiencia de cliente.

Un programa VoC bien diseñado es el corazón de tus iniciativas de Experiencia del Cliente. Te permite activar un círculo virtuoso de mejora continua. Puedes optimizar aspectos integrales de la experiencia a la par que alimentar la definición de temas más vinculados al diseño de la Experiencia, como tus Journey Maps.

Suena como mucho trabajo... ¡Y en realidad lo es! Escuchar, preguntar, interpretar, actuar, monitorear y diseñar a partir del feedback de tus clientes puede ser una tarea ardua. En especial frente a volúmenes grandes de interacciones. No obstante la recompensa tiene un valor enorme para tu negocio.

Captura información accionable

Tomar la acción correcta comienza cuando la gente indicada cuenta con la información que de verdad necesita para decidir. Debes definir un marco de medición que refleje la experiencia de tus clientes en cada etapa de la relación con tu organización.

Se trata de implementar un sistema que te permita alimentar con información de cliente a cada área de negocio. De acuerdo al uso que le darás a la información, existen distintos niveles para explotar o capturar. Cada nivel te permitirá alcanzar diferentes objetivos y accionar de forma diferente.

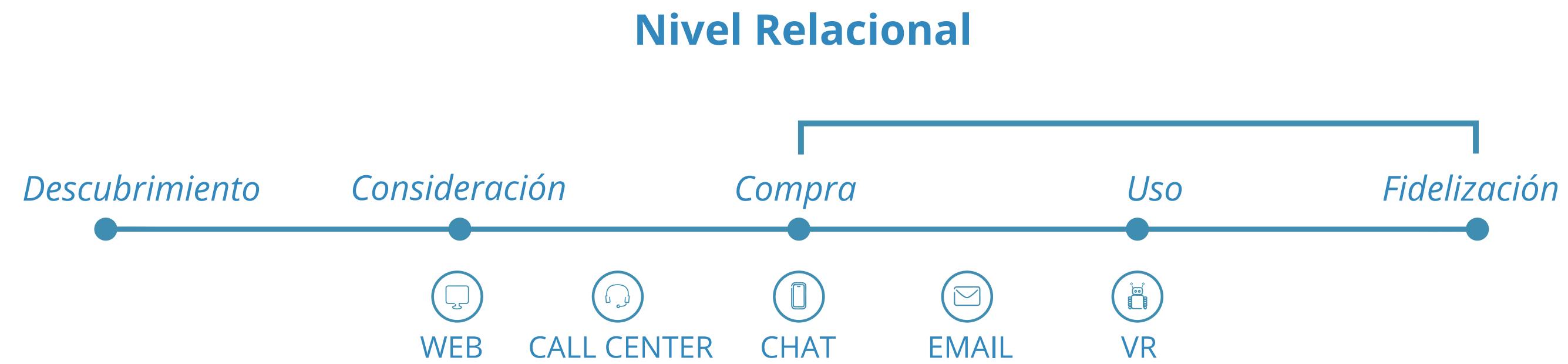
Cuando explotas o capturas información después de cada interacción puedes atar roles a tus indicadores de experiencia, definiendo metas para cada empleado. También te facilita actuar con velocidad ante tendencias problemáticas o activar respuesta temprana a eventos que dañan tu relación con los clientes.

Si en cambio lo que buscas es conocer cómo percibe el cliente a tu negocio después de un conjunto de interacciones, capturar sus opiniones al final del viaje. En otras palabras, en lugar de emplear una encuesta para cada interacción, usarás una para evaluar varias interacciones en conjunto.

Por otra parte, si capturas información a un nivel más estratégico puedes obtener indicadores que sean comparables con los de tu competencia. Estos datos suelen ser buenos para definir objetivos a largo plazo, e incluso para intentar buscar cuál es el vínculo entre la experiencia y tus resultados económicos.

Cada nivel de captura te aporta sus propios beneficios y no es extraño que se empleen diseños de programas VoC donde operan los tres niveles en simultáneo. No obstante, a nivel transaccional es raro hacer hincapié sobre más de dos puntos en simultáneo.

Luego se puede mover el foco o sumar la captura sobre nuevos puntos de interacción. Una vez más, de acuerdo a tus propios objetivos y presupuesto, puedes decidir cómo armar tu propia mezcla de información. El secreto está en el detalle.



| Nivel | Objetivo | Se usa para | Frecuencia |
|---------------|--|---|-----------------------------------|
| Relacional | Evaluar cómo se sienten los clientes con la empresa | <ul style="list-style-type: none"> Comparar con la competencia Definir objetivos económicos corporativos Focalizar inversión en áreas claves | 1/4 veces al año |
| Journey | Evaluar cómo se sienten los clientes al cierre de un viaje | <ul style="list-style-type: none"> Medir cada etapa del viaje Obtener una evaluación completa del viaje | Al cierre de un viaje |
| Transaccional | Evaluar cómo se sienten los clientes al cierre de interacciones claves | <ul style="list-style-type: none"> Detectar tendencias problemáticas Proveer feedback a los empleados Activar respuesta inmediata a eventos | Después de cada interacción clave |

Siempre cierra el círculo

No tiene sentido capturar toda esta información si no tienes pensado comenzar a actuar. Sólo actuando inicias un círculo virtuoso de mejora donde todos se involucran en diseñar la experiencia que desean brindar. Un viaje que implica optimizar el resultado cada vez que sea necesario, tantas veces como el cliente lo demande.

Los programas VoC conectan la opinión de tus clientes con aquellos que toman las decisiones. Se podría decir que ponen al cliente en el centro de toda la organización. Justo allí comienzas a crear una mejor versión de tu negocio.

A nivel ejecutivo el feedback del cliente ayuda a diseñar y mantener una estrategia coherente. Por ejemplo se puede monitorear y analizar las fortalezas y debilidades de competidores a través de benchmarks de experiencia. Entender cómo se desempeña el mercado a los ojos del cliente aporta información clave para definir un negocio con una oferta de valor única.

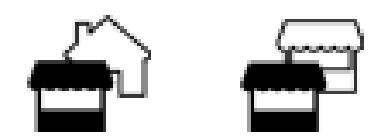
Para los mandos medios implica la posibilidad de comenzar a diseñar políticas que tengan al cliente como punto central. Los programas VoC son una valiosa fuente de información para jerarquizar iniciativas en función del impacto que estas tienen sobre la percepción del cliente.

Conforme desde lo operativo, puedes revertir de inmediato el impacto de malas percepciones activando procesos de cierre de feedback negativo. Para ello puedes destinar un grupo élite de agentes que se dedique a contactar y solucionar con los clientes los problemas que ocasionaron el desgaste de la marca.





NPS por Provincias

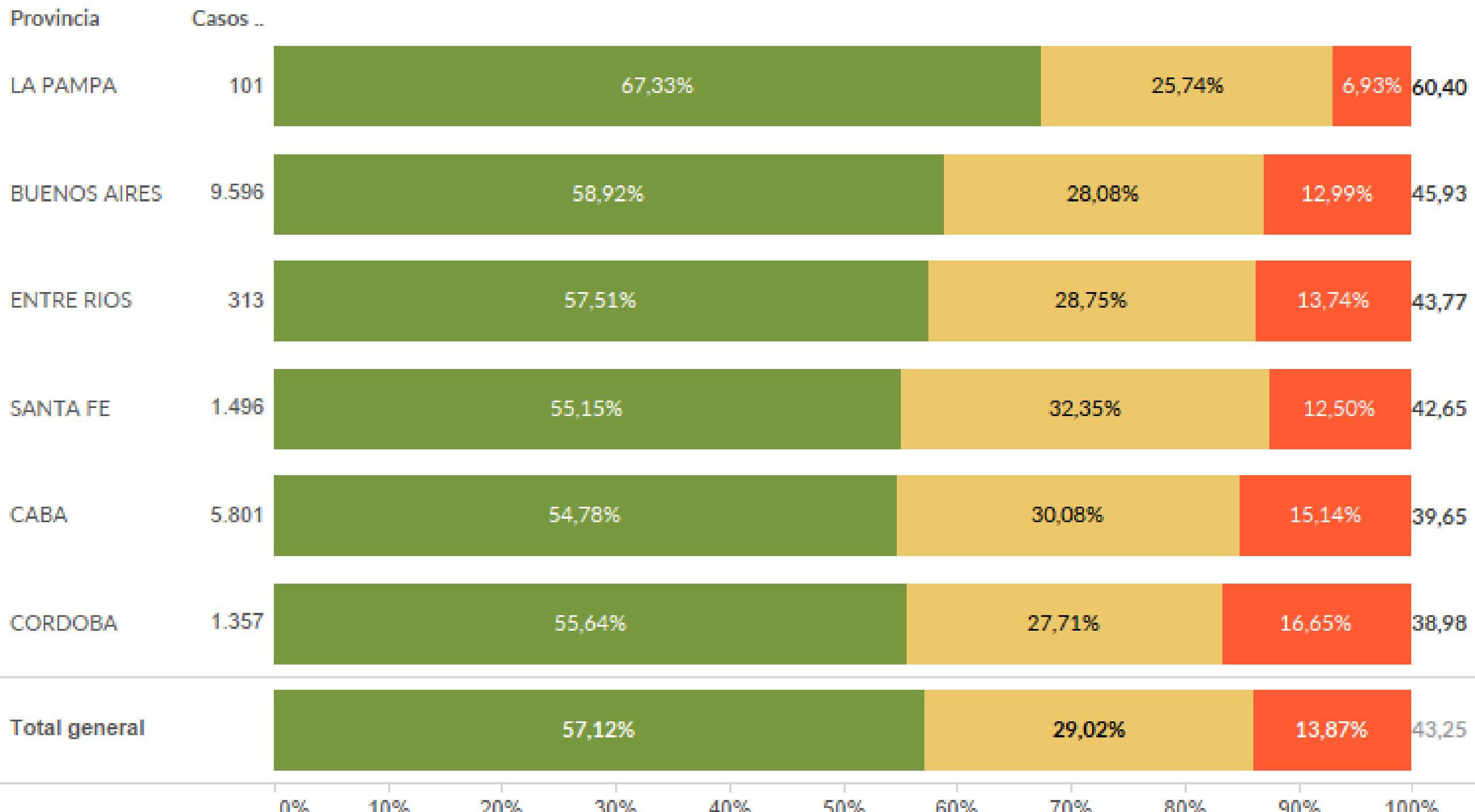


NPS **43,25** Casos **18.664**

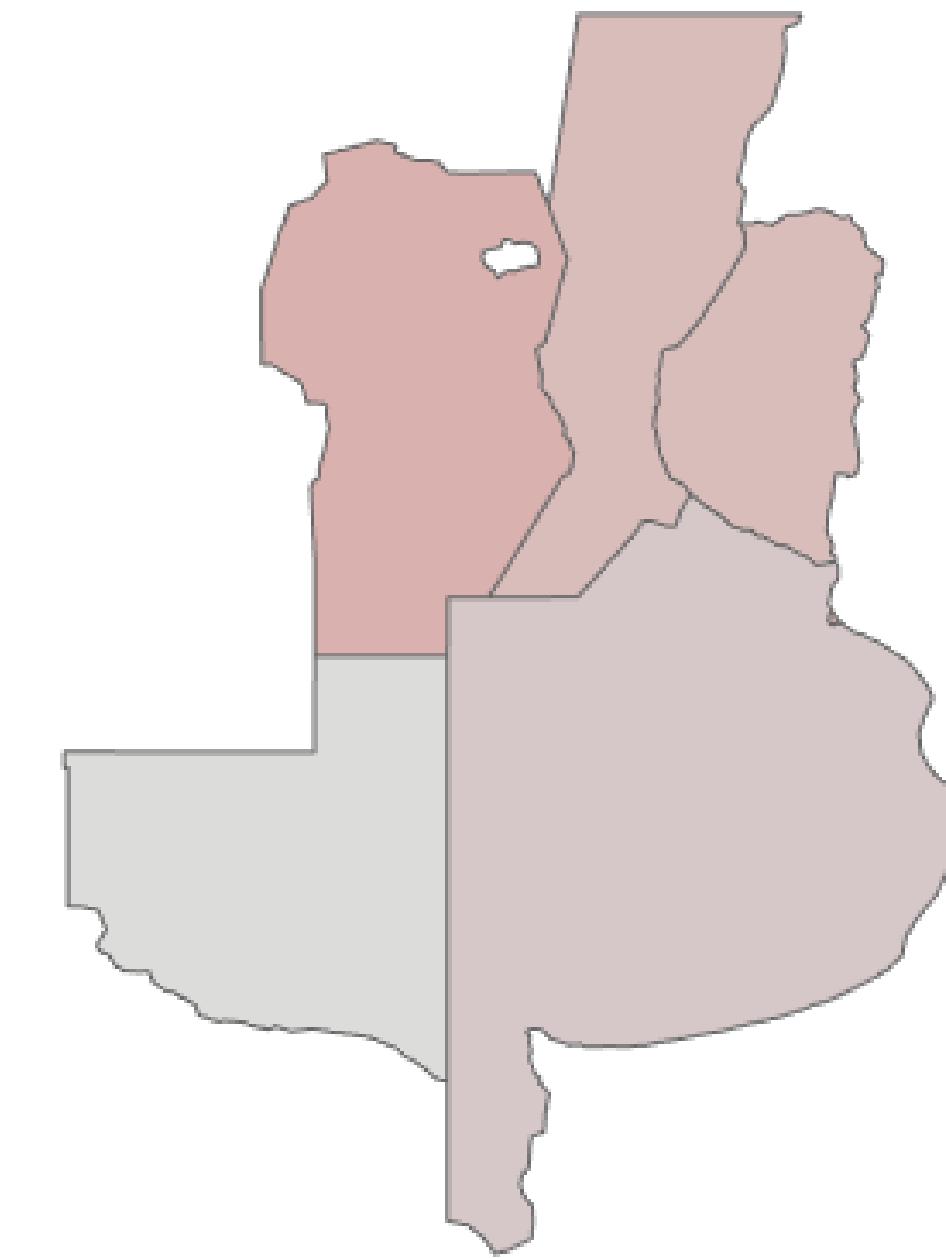
| | | | | |
|---------|------------------|------------|------------------|--------------------|
| Formato | Tipo de sucursal | Sucursales | Gerente regional | Fecha de respuesta |
| (Todos) | (Todos) | (Todos) | (Todos) | 2/6/2016 6/9/2016 |

NPS por provincia

ordenar x **NPS**



Mapa NPS por provincia



Categorías █ Promotores █ Neutrales █ Detractores

NPS 0,0 100,0

Escuchar

Escuchar a los clientes es lo primero que podemos hacer para medir la experiencia, mucho antes que salir a preguntar. Solamente debemos preguntar lo que no podemos escuchar.

01. Las grabaciones (Voz / Video) de interacciones entre clientes y empleados son analizadas como parte de un programa de monitoreo de la experiencia de cliente

Los centros de atención al cliente (presenciales o telefónicos) son una rica fuente de información no estructurada para indagar en qué puntos se está deteriorando la experiencia. Nadie llama a un centro de soporte por placer. Los audios de llamados son oro. Se llama monitoreo de la experiencia al acto de escucha regular de estas grabaciones, efectuado con la intención de entender los principales satisfactores o insatisfactores.

02. Se monitorea y analiza el feedback que el cliente expresa con libertad a través de redes sociales (Monitoreo de menciones en Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest)

Los clientes utilizan blogs, publican tweets, estados de Facebook, comparten fotos en Instagram o Pinterest en tiempo real, volviendo prácticamente inútiles y estériles todos los mensajes que cuidadosamente desarrollan los departamentos de publicidad de las empresas. Todas estas publicaciones digitales son una fuente de datos única y libre que puede ser evaluada con el objetivo de entender expectativas y percepciones.

03. Se solicita, documenta y analiza de forma activa el feedback de los empleados de primera línea sobre los problemas más frecuentes que enfrenta el cliente

Los empleados de la primera línea están en diario contacto con decenas

de clientes, resuelven sus problemas, atienden sus necesidades y escuchan a diario qué sienten. Si les consultas muchos saben cuáles son los principales problemas que aquejan a la organización. Cuando quieres investigar cómo mejorar la experiencia una solución rápida y efectiva es consultarles, quizás bajo la forma de grupos de enfoque organizados con regularidad.

04. Se analizan otras fuentes de datos no estructurados (comentarios abiertos, reseñas de producto, mails, chats, desgrabaciones de llamadas) empleando técnicas de análisis de texto

El análisis de texto es otra alternativa para explotar al máximo las fuentes internas. Con frecuencia, las organizaciones guardan grandes volúmenes de datos textuales que, explorados con las técnicas analíticas adecuadas, pueden ayudar a mejorar la comprensión del cliente. Un ejemplo claro sería explotar chats

o transcripciones de llamados con herramientas de minería de texto para develar motivos y patrones de consultas.

05. Se emplean técnicas para analizar motivos de compra, motivos de llamado, motivos de reclamos, motivos de cancelación, etc.?

Existen programas de voz del cliente enteramente sustentados en esta práctica. Amazon, pionero y líder en Experiencia de Cliente, emplea esta fuente de datos como una de sus técnicas para medir la experiencia. El enfoque es simple: se aprovecha a los empleados de primera línea de servicio para que analicen y clasifiquen los motivos de contacto y luego se explota estadísticamente esta información para entender patrones problemáticos.

•

En realidad “escuchar” es una analogía que empleamos para explicar el acto de explorar cualquier fuente de información interna disponible

para medir la experiencia de cliente sin necesidad de implementar una encuesta.

La regla de oro es que estamos “escuchando” cuando empleamos una fuente de información interna y no necesitamos consultar al cliente. No cuenta si es esfuerzo aislado. Como toda actividad programada debe ser ejecutada de forma sistemática y con un fin claro.

Las técnicas agrupadas bajo este eje son variadas. Se puede explotar grabaciones de interacciones, audios, videos comentarios, recomendaciones de los empleados, reseñas de productos, correos electrónicos, chats, mensajes SMS, indicadores claves de procesos y una amplia lista de datos internos.

Un ejemplo: si un banco evalúa con indicadores la disponibilidad de efectivo en sus cajeros automáticos está “escuchando”. ¿Acaso es necesario preguntarle al cliente si le molesta encontrar un cajero automático sin dinero?



Preguntar

Preguntamos todo lo que no podemos inferir. Preguntamos cuando necesitamos entender en directo la percepción de un cliente.

01. Se emplean encuestas a clientes, o se les pide feedback para evaluar su experiencia con la empresa

La encuesta es la forma más simple de investigar cuáles son las percepciones de los clientes. El secreto del éxito está en el diseño del instrumento, en el método de selección y muestreo empleado, y en la representatividad de los resultados frente a la población general. Muchas compañías dejan de lado esa validez estadística en favor de novedosas metodologías o por limitaciones presupuestarias, pero la significatividad de la información es determinante a la hora de implementar acciones efectivas.

02. Despues de interacciones claves y/o momentos de la verdad se emplean encuestas transaccionales a clientes para evaluar con mayor detalle su experiencia con la empresa

Algunas empresas apuestan por solicitar opiniones a sus clientes después de culminar ciertos tipos de transacciones o experiencias claves. Por ejemplo, después de cada interacción con el centro de atención al cliente. Este tipo de encuestas se enfoca en entender cómo la experiencia de cliente, en esos momentos claves, influencia la lealtad con

la empresa para mejorarla en el futuro.

03. Ante la detección de problemas o eventos que impactan la experiencia de cliente se les contacta para hacerles preguntas adicionales y profundizar en el análisis de la causa-raíz

A veces, lo que más cuesta determinar es la causa-raíz de los problemas y las encuestas pueden no reflejar toda la información que necesitamos. Una buena práctica es llamar al cliente para indagar con mayor profundidad cuáles fueron los motivos que originaron alguna molestia. El resultado de esas llamadas ofrece importantes mensajes formativos e informativos para trasladar a la organización en conjunto.

04. Los clientes se encuentran involucrados en la creación de mejoras en la experiencia (se organizan grupos de enfoque, grupos de discusión, entrevistas, etc.)

Otra alternativa para profundizar en la comprensión de las oportunidades de mejora es organizar grupos de enfoque con clientes que tengan alguna característica en común. La entrevista es la apuesta cuando el interés está centrado en la comprensión de los significados profundos de la acción humana. Por ejemplo, para entender las emociones que generan un determinado evento y su significado.

05. Se emplea la observación como técnica para generar hipótesis sobre ambientes, culturas y aspectos de la vida social de los clientes

El universo de las emociones humanas, que son las que finalmente dictaminan las decisiones de compra, permanencia o abandono de una empresa es complejo y a veces marcado por el ambiente y las interrelaciones que en este se dan. Las técnicas de observación buscan justamente recolectar datos a partir de la exploración de ambientes, contextos, sub-culturas y aspectos de la vida social para comprender procesos, relaciones, situaciones y circunstancias.



El acto de preguntar conlleva en sí una preocupación genuina por saber qué siente el cliente. No obstante, es un método que ha sido mal utilizado por décadas, sometiendo a los clientes a extensos cuestionarios o frecuentes encuestas que en sí generan una mala experiencia.

Los más conocidos sistemas de medición de la experiencia de cliente apelan justamente a esta dimensión y enriquecen luego la información capturada con datos internos.

La fiabilidad y granularidad de los datos determinará en gran medida la utilidad. Imagina a un médico intentando diagnosticar la presión arterial de un paciente a partir de la presión arterial media de los pacientes de su zona de residencia.

No obstante acceder al detalle es costoso. Por eso, para garantizar el rigor y la representatividad de los datos que se recojan, es importante conocer realmente sobre qué interacciones enfocar los recursos y, a partir de allí, determinar el volumen de datos a capturar.

Hoy se apuesta a diversificar los métodos y canales de captura, lo que deja a disposición del cliente una variedad de opciones para opinar proactivamente.

Interpretar

Una vez capturada la información adecuada es momento de comenzar a analizar y detectar hallazgos y patrones de experiencia.

01. Los actores operativos en la empresa cuentan con soporte para entender, aplicar y cambiar en función de los hallazgos sobre el cliente

En la primera línea es donde se decide la experiencia. Los empleados y actores que están al frente de esta responsabilidad deben contar con herramientas y un equipo de soporte que los ayude a entender su impacto sobre la percepción de los clientes y aplicar cambios que contribuyan a obtener mejores resultados. Hay que animarlos a ser responsables ante las opiniones de los clientes y a actuar en función de esa responsabilidad.

02. Existe un grupo de empleados dentro de la compañía especialistas en detectar patrones y analizar el feedback de cliente

Las áreas especialistas en análisis de datos cuentan con habilidades, métodos y herramientas diferenciales para interpretar la información y promover en la organización una toma de decisiones más precisa. El éxito de estas áreas depende de su dedicación exclusiva, del capital humano que las integra, del acceso a la información que poseen y por supuesto de la infraestructura y herramientas con las que cuentan. Un área de esta naturaleza ayuda a interpretar y generar hallazgos claves.

03. Todos los empleados pueden ver feedback específico y comentarios de un cliente individual

La experiencia de cliente no se construye en solo una interacción. Un cliente puede sentir satisfacción con una transacción en concreto y tener otro punto de vista con la organización a título global. Si los empleados en primera línea tienen acceso a las encuestas previas, pueden conocer de antemano cuáles fueron las fortalezas y debilidades en la relación con un cliente, lo que les permite anticiparse a sus necesidades, adaptarse e intentar fortalecer el

vínculo brindando valor agregado.

04. El análisis de datos permite identificar interacciones específicas que resultan en feedback positivo o negativo de cliente

No todas las interacciones tienen el mismo impacto en el cliente. Existen interacciones que son completamente funcionales, donde solo se espera que todo salga bien. Hay otras interacciones que vienen cargadas con un fuerte componente emocional y en consecuencia con una mayor expectativa. La granularidad de los datos y las herramientas utilizadas deben permitirnos identificar en cada tipo de interacción su potencial de enamorar o enfadar.

05. Los datos operativos y financieros de la empresa están integrados con el análisis del feedback de cliente

Vincular los resultados de experiencia con los resultados económicos es una poderosa herramienta para ganar adeptos internos y convertir escépticos. La experiencia de cliente apunta a enriquecer las vidas de otros

porque es lo correcto, pero además es una estrategia de diferenciación competitiva, rentable y lo podemos demostrar. Los análisis de economía de la experiencia permiten sustentar cuál es el impacto de mejorar o deteriorar la experiencia de cliente sobre los indicadores financieros claves de la organización.

Recolectar información es un primer paso en la comprensión de las expectativas y percepciones del cliente. Acto seguido se debe comenzar a consolidar y buscar hallazgos que permitan actuar.

Interpretar toda la información capturada parte de contar con equipos dedicados al análisis capaces de transformar datos en conocimientos, generar información accionable acorde a las necesidades de cada actor de la organización.

Es aquí donde cobra relevancia contar con empleados con una extraña mezcla de habilidades interdisciplinarias y conocimientos en dominios tan diversos como la Matemática, Estadística, Computación, Diseño, Comunicación y Negocios.



Con frecuencia la responsabilidad de interpretar la información recae en áreas de Análisis de la Experiencia, solo para que estos ayuden a preparar la información que necesita toda la organización.

Como mencionamos anteriormente, tomar la acción correcta comienza cuando la gente indicada cuenta con la información que de verdad necesita para decidir. Por ello cada actor clave debe contar, en tiempo y forma, con los hallazgos que pueden servirle de soporte a sus decisiones.

De acuerdo a su nivel de decisión e impacto en la experiencia de cliente, cada empleado necesitará acceder a las opiniones y hallazgos con total fluidez.

Actuar

Sólo cuando se comienza a actuar en función de las opiniones de clientes es posible transformar la organización.

01. Las decisiones claves en la compañía incorporan o son tomadas en función de los más recientes hallazgos del feedback de cliente

Las organizaciones líderes en Experiencia de Cliente sustentan cada decisión importante que toman en función de las opiniones de sus clientes, orientadas por una regla de oro: enriquecer la vida de los clientes es tan importante como obtener beneficios. Por ello, sus estrategias y políticas organizacionales son diseñadas o re-diseñadas entendiendo las expectativas y percepciones de sus clientes y apuntando a satisfacer sus necesidades en equilibrio con la rentabilidad.

02. Un equipo con funciones cross regularmente se reúne o revisa feedback de cliente para diseñar planes de acción

La especialización de funciones con frecuencia lleva a que las diversas áreas actúen como silos funcionales, aisladas unas de otras, sin una comprensión de la imagen global y por lo tanto, de la experiencia que brinda la organización en su conjunto. Por ello existe una ventaja clara en contar con un grupo de profesionales dedicados a examinar las políticas y procesos de la organización como un todo que velan y diseñan la experiencia con una visión y

comprensión holística e integradora.

03. El feedback del cliente es empleado para proveer entrenamiento y coaching a la primera línea o para evaluar su desempeño

El proceso de formación, entrenamiento y desarrollo de los empleados es un área clave para cualquier organización, que se potencia cuando se le suma la voz del cliente. Al conocerlos, saber cómo piensan, cuáles son sus hábitos, sus creencias, sus expectativas y sus fortalezas, gracias a toda esa información, se abre la oportunidad de que existan menos equivocaciones y de descubrir nuevas formas de hacer mejor las cosas.

04. Los clientes promotores / detractores de la marca son identificados para incentivar campañas de defensa, promoción o solución de problemas con la empresa según aplique

Cada fanático de nuestra organización nos puede traer nuevas compras y nuevos clientes como producto directo de sus recomendaciones. Cada cliente desilusionado es una posible baja, o un incremento en las opiniones negativas que afectan la reputación de la organización. Resulta valioso identificar a ambos grupos y actuar sobre los mismos, a unos incentivándolos a promover y a los otros solucionando sus problemas.

05. Los empleados cuentan con recursos y herramientas para implementar cambios sobre las interacciones con el cliente en función de su feedback

Muchas veces las herramientas que tienen los empleados de primera línea para solucionar los problemas de los clientes son escasas, lo que termina entorpeciendo su capacidad de dar temprana respuesta. Otras veces son las políticas y procesos internos los que acaban por destruir toda capacidad de acción directa. Se debe velar por proveer todo lo necesario para dar solución en un primer contacto, como parte de un proceso de revisión y consulta regular al empleado.

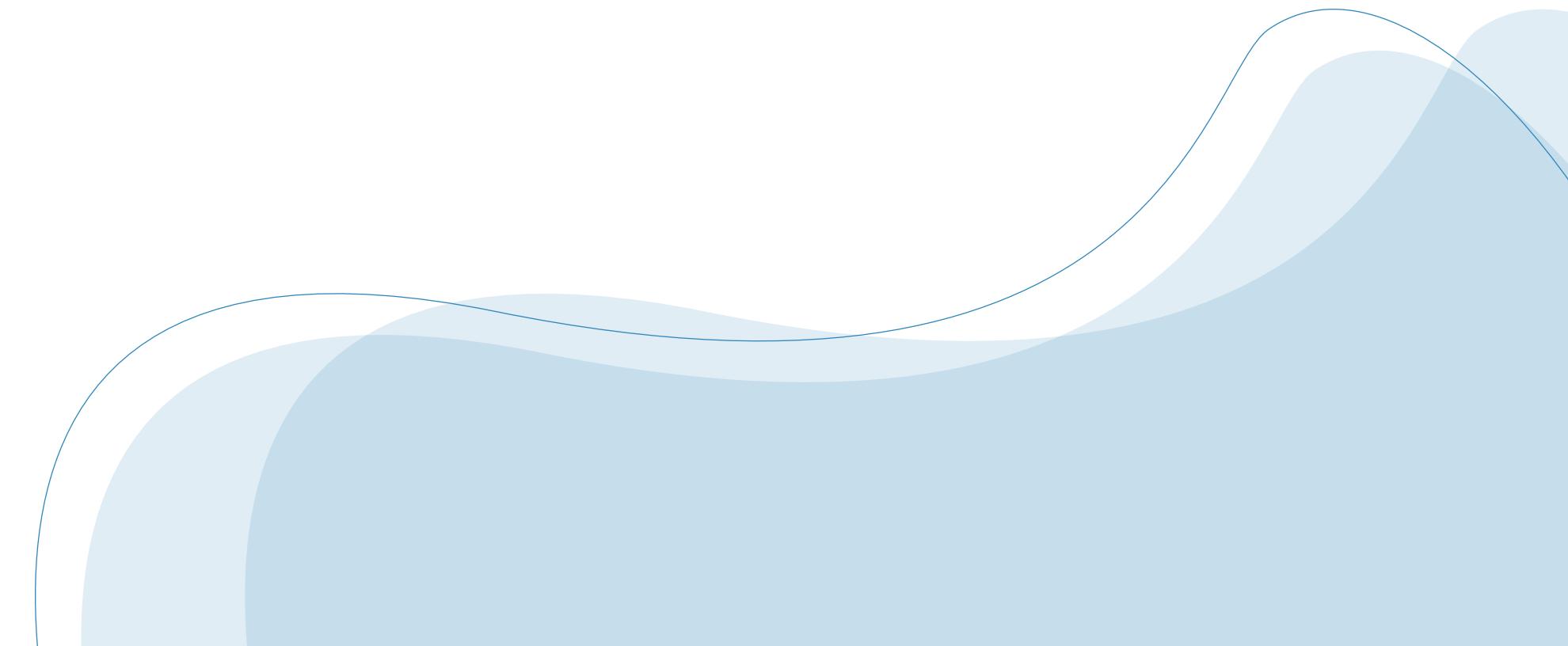


La información es como el agua. Solo se mantiene fresca cuando fluye. Si se estanca se descompone. Si los hallazgos se quedan en las manos de un reducido grupo analítico no sirven de nada. Se debe actuar tan rápidamente como sea posible.

Desde lo operativo el foco es comenzar a cerrar todos los problemas que puedan estar creando experiencias negativas, activando procesos de cierre de ciclo ante opiniones negativas.

Desde una visión estratégica se apunta a detectar patrones en el deterioro de la experiencia de cliente, identificar la causa – raíz de estos problemas e impulsar cambios en las políticas o procesos responsables.

Toda la organización se debe movilizar en función de los hallazgos detectados, cada uno de acuerdo a su nivel de impacto. Las opiniones de los clientes son incorporadas incluso dentro de los contenidos formativos de los nuevos empleados. Muchas veces, conviene contar también con un equipo especializado en pensar y orquestar planes de acción para los cambios.



Monitorear

Para garantizar el funcionamiento correcto del programa, es fundamental evaluar de manera continua la salud del mismo.

01. El progreso sobre proyectos que derivan del feedback de cliente se encuentra formalmente evaluado y reportado

La existencia de mecanismos formales de evaluación del progreso de proyectos derivados de la Voz del Cliente es fundamental para alcanzar las metas y objetivos dentro de las limitaciones conocidas. De acuerdo a los principios clásicos de gestión de proyectos se debe contar con personal que cuide el planeamiento, la organización, la motivación y el control de los recursos hasta alcanzar los objetivos definidos. La ausencia de mecanismos formales favorece el abandono y descuido.

02. Se envía a los empleados hallazgos sobre el cliente en un formato ajustado a su rol individual y responsabilidad

Comunicar con regularidad a los empleados cuál es su impacto individual sobre la experiencia de cliente es un acto poderoso que ayuda a establecer y reforzar responsabilidades claras. Y donde quiera que existan responsabilidades bien atadas las cosas funcionan. Existen muchas formas de lograr este objetivo: tan simples como las reuniones semanales donde se comparte resultados, las sesiones de coaching, o incluso la vinculación directa de los resultados con sistemas de incentivos, bonos y ascensos.

03. Los empleados cuentan con alertas inmediatas cuando se presenta algún problema significativo con los clientes de acuerdo a su área de foco

Los sistemas de alerta facilitan el aterrizar el impacto individual sobre las mediciones, refuerzan el sentido de responsabilidad y afinan la capacidad de actuar a tiempo ante desviaciones en el comportamiento de los indicadores claves. La respuesta temprana es también una clara señal a los clientes de que la organización está verdaderamente preocupada por

satisfacer sus necesidades. Además son una valiosa forma de monitorear con regularidad la sanidad del sistema de mediciones.

04. Se realiza con regularidad auditorías para garantizar la precisión y la ausencia de sesgos en los resultados de experiencia de cliente

La auditoría regular de los resultados y mediciones es la única garantía de la fiabilidad de los mismos. Toda medición es susceptible de sesgo y manipulación. El reto es minimizar el sesgo revisando si hay riesgos de soborno o connivencia validando la integridad de los métodos de muestreo y reduciendo los puntajes falsos. No existen soluciones estándar para eliminar estos sesgos. En este punto sólo vale el trabajo duro para detectarlos y refinar los métodos de medición.

05. Cuando se implementan planes para cambiar la experiencia se sigue de cerca mediciones sobre su impacto real

Si se efectuó un cambio analizado

y planificado para mejorar la experiencia de cliente debemos evaluar su impacto real. Al contrastar con períodos anteriores debe mejorar el resultado. Ésta es una de las maneras más fiables de cuidar que el sistema de medición está libre de peligros, prejuicios, engaño o manipulación. Las reacciones de los clientes son predecibles, cuando se logró su fidelidad de un modo honesto. Es necesario auditar periódicamente estos comportamientos.



Todos los procesos son vulnerables. Cuando se trata de medir y actuar en función de las mediciones de experiencia de cliente existen dos grandes riesgos: los sesgos y la inacción.

Los sesgos puede surgir por múltiples variables. Lo primero a considerar es que las expectativas de los clientes cambian en el tiempo. Otro tanto en contra nos juega el miedo a las represalias, el soborno, los malos muestreros y el falseamiento de puntajes.

Por su parte, la inacción es otra de las causas frecuentes de fracaso. En la vorágine de las operaciones las iniciativas de mejora se abandonan, los empleados pierden de vista el impacto de sus acciones individuales sobre el objetivo general y descuidan sus responsabilidades o incluso la información que se suministra no es accionable.

Entonces, monitorear la salud del programa y las iniciativas de transformación en curso es clave para garantizar el éxito. Por ello en los

mandos medios se debe formalizar el seguimiento y reporte de avances sobre proyectos de mejora. Desde lo operativo se suele activar sistemas de alerta temprana para levantar alarmas ante deterioros.

Para garantizar la integridad desde el foco estadístico es fundamental mantenerse vigilante y minimizando toda posible causa de sesgo, refinando en cada oportunidad las técnicas de medición empleadas.

Diseñar

No sólo debemos cambiar aquello que deteriora la experiencia de cliente, podemos ir un paso más allá y diseñar interacciones para deleitarlos.

01. Cuando a partir del feedback del cliente se descubre un patrón problemático la compañía emprende un rediseño del proceso / política que lo generó

Los patrones negativos son señales en los datos que nos alertan sobre posibles cambios que debamos hacer para revertir problemas en la experiencia de cliente. Frente a estos escenarios, atender cada caso a título individual sólo aporta el valor de enfrentar el daño que causamos. Es necesario examinar a fondo qué está sucediendo y detectar cuáles son los quiebres en los procesos para rediseñarlos con foco en revertir en masa futuras malas experiencias.

02. La compañía busca crear experiencias positivas aun y cuando los clientes piensan que todo está bien

Una excelente señal de qué tan orientada al cliente se encuentra la cultura de una organización es notar cómo sus empleados buscan dar más de si por entregar una experiencia excepcional a los clientes, aun y cuando los resultados apuntan a que todo está bien. Es una muestra de pasión y entrega, de un genuino interés por enriquecer la vida de los clientes.

03. La compañía emplea el feedback de cliente como factor clave para definir o re-definir los perfiles

El perfilado de clientes es clave para lograr la definición de estrategia de experiencia en la compañía, porque entiende al cliente desde una óptica experiencial. Los perfiles representan las características de distintos tipos de clientes con los cuáles la empresa se relaciona o se quiere relacionar y aportan información de relevancia interna para la definición de estrategia de relación con clientes y humanizan los datos, al describir características y comportamientos que antes solo eran descritos con variables sociodemográficas

04. La compañía emplea el feedback de cliente como factor clave para definir o re-definir el pasillo de cliente (Customer Journey)

La información capturada en el programa de Voz del Cliente puede ayudar en la construcción de un Customer Journey. El Customer Journey es una herramienta que permite visualizar la experiencia completa del cliente con la compañía a lo largo del ciclo de vida mapeando en una única vista toda la información relevante sobre las etapas y los puntos de contacto. Analizar la experiencia completa desde el lado del cliente permite identificar oportunidades de mejora que impacten en la experiencia.

05. La compañía emplea el feedback de cliente como un elemento central en el desarrollo de nuevos productos/ servicios

Muchas veces, desde la información recopilada en los programas de Voz del Cliente surge la oportunidad única de co-crear con el cliente y los empleados nuevos productos o servicios que mejoren la Experiencia y la oferta, a partir de sus expectativas y necesidades.



Diseñar experiencias de cliente es una ciencia y también un arte. Ciencia porque hay métodos, técnicas y conocimientos documentados. Arte porque se necesita de sensibilidad, empatía y creatividad para establecer relaciones auténticas.

La medición nos ayuda a entender los puntos donde el cliente se siente frustrado, perdido o simplemente aburrido. Para tener una comprensión global lo ideal es mapear cada punto de interacción

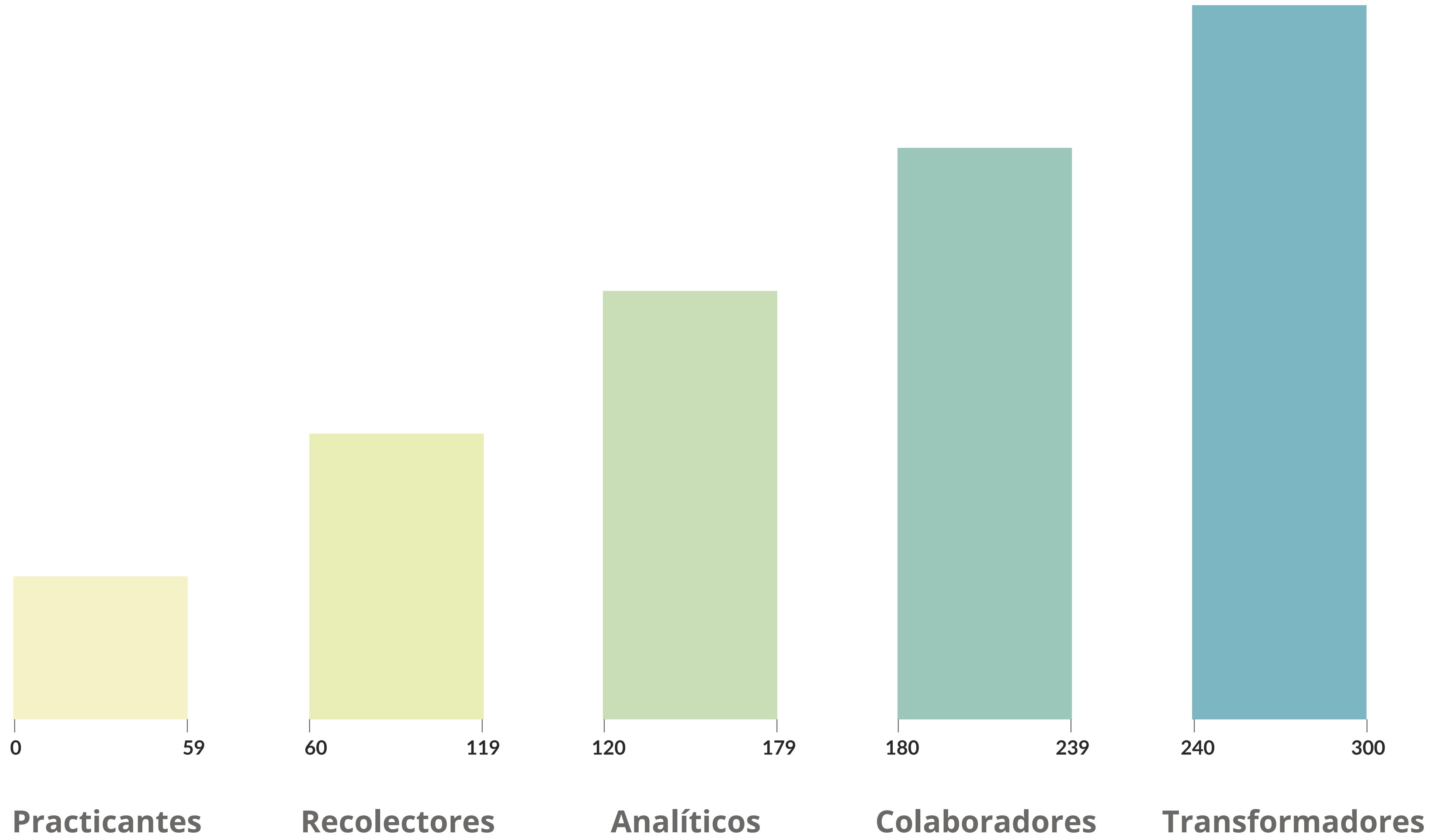
Una herramienta ideal para hacerlo es el pasillo de cliente (Customer Journey Map). Para crearlo es necesario mapear la experiencia de cliente en cada punto de contacto con la organización, desde el comienzo hasta el final, incluyendo cada canal de contacto.

Hasta que no vivas el “viaje” de tus clientes de principio a fin no podrás empatizar con lo que les sucede. Por eso el pasillo de cliente se construye desde la perspectiva del cliente, no de la organización.

El paso siguiente es pensar cuál es la experiencia ideal que deseamos ofrecer. Es allí donde interviene la reingeniería de los procesos, para hacer las cosas de forma más inteligente, enfocando qué experiencia producimos en el cliente con cada interacción y cómo podemos optimizarla.

También se puede emplear la voz del cliente para alimentar la definición de perfiles o incluso para orientar el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Niveles de madurez



Historia de éxito

Hablar de Netflix es hablar de una organización transformadora en términos de medición de experiencia. Cuando todos sus competidores en el mercado de alquiler de videos, incluyendo el ahora extinto Blockbuster, llegaban incluso a demandar a los clientes acusándolos de no devolver los videos, NETFLIX actuó diferente y decidió confiar en sus clientes.

Sus clientes devolvieron esa confianza. Cuando el mercado de alquileres de DVD cayó Netflix lideró con comodidad la transición al mundo digital. Hoy cuenta con 65 millones de clientes y es líder en experiencia de cliente digital.

¿Cómo logró anticiparse? Es una de las empresas con mayor inversión en análisis, con una profunda tradición de medir la experiencia y emplear esta información en cada decisión de negocio. En palabras del propio personal de Netflix, no existen dos Netflix iguales. Cada perfil se actualiza de forma continua en función de las preferencias, hábitos de consumo y cientos de variables adicionales del usuario.

En función de la máxima puntuación alcanzada en la evaluación, podemos determinar el nivel de madurez de la organización. Una organización “Practicante” es aquella que da sus primeros pasos en la medición de experiencia de cliente.

Seguramente, aún no han decidido qué estrategia de medición seguir. Lo que sí es seguro, es que ya comenzaron a medir, al menos implementando una encuesta simple.

Por su parte, una organización con equipos “Recolectores” tiene sus recursos dedicados a reunir datos o recopilar información, pero sin analizarla o implementar planes de acción a partir de los hallazgos.

Cuando ingresan en un nivel más “Analítico” ya comienzan a procesar esa información con carácter sistemático en búsqueda de hallazgos, contando por lo general con recursos dedicados, equipos entrenados y herramientas especiales.

No habría un genuino progreso si los hallazgos no se socializaran entre todas las áreas de la organización, entregando a cada cual la información clave que necesita. Aquellas organizaciones líderes que lo hacen reciben el nombre de “Colaboradores”. Sólo aquellos en las etapas más avanzadas emplean la información de cliente para soportar cada decisión de negocio, inclusive en los procesos de planificación estratégica. Son “Transformadores”.

Glosario de Términos

a.

Actitud.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003), es la “predisposición aprendida para responder de manera consistente ante ciertos objetos o símbolos” (p.368).

Análisis de varianza.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003), es la “predisposición aprendida para responder de manera consistente ante ciertos objetos o símbolos” (p.368).

revisión de datos, por comparación de una unidad respecto de las unidades que le precedieron” (p.588).

Ciclo de Vida del Cliente.

Suma de todas las interacciones que un Cliente tiene con una empresa desde que considera iniciar su relación con ésta hasta que finaliza la misma. El ciclo de vida del cliente es un término usado para describir la progresión de pasos que un cliente atraviesa al considerar comprar, utilizar y mantener su lealtad o abandonar el uso de un producto o servicio.

Ciencia.

Según Avila Baray (2006), la ciencia tiene dos vertientes: “Como contenido, la ciencia se define como una simple acumulación de conocimientos, lo cual, refleja un estado estático del conocimiento científico. Como proceso, se define como una actividad enfocada a descubrir variables relacionadas que explican una parte de la realidad y se caracteriza por ser dinámica por que refleja el constante avance científico”. De manera más puntual, Vélez S. (2001) la define como el “cuerpo organizado del cual puede

alcanzarse acuerdo universal por parte de los científicos que comparten el lenguaje (o lenguajes) y unos criterios comunes para la justificación de presuntos conocimientos o creencias”.

Confiabilidad.

“Grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares” (Hernández, et al. 2003, p.348).

CES (Customer Effort Score).

Es una métrica que, a través de la experiencia en la interacción, permite predecir la fidelidad del cliente. Se calcula a partir de una simple pregunta: ¿Cuánto esfuerzo personal le ha supuesto gestionar su solicitud con la empresa? que se responde en una escala del 1 (muy poco esfuerzo) a 5 (un gran esfuerzo). A partir de este índice, la empresa debe identificar dónde y por qué se ha producido dicho esfuerzo y actuar en consecuencia replanteando los procesos desde un punto de vista emocional para crear Customer Experience.

b.

Business to Business (B2B).

B2B hace referencia a las operaciones comerciales interempresariales.

c.

Categorías.

Hernández, et al. (2003) afirman que las categorías son especies de “cajones conceptuales creados a partir de la

Customer Experience.

Percepción del cliente sobre su experiencia tras pasar por varios puntos de contacto a lo largo de su ciclo de vida con una organización. La percepción, en esencia, está basada en su experiencia con un producto o servicio. Existen tres niveles de Experiencia de Cliente que pueden ser experimentados: Funcional, hace referencia a si la empresa cumple con lo que el cliente quiere; Accesible, hace referencia a si la compañía hace fácil para los clientes hacer negocios con ella; Emocional, hace referencia a cómo se sienten los clientes mientras hacen negocios con la empresa.

Customer Experience Management.

“El proceso de manejo estratégico de toda la experiencia de los clientes con un producto o empresa” (Schmitt, 2003). “El proceso de manejo estratégico de toda la experiencia de los clientes con un producto o empresa para alcanzar una meta de negocio” (Genroe, 2005).

Customer Insights.

Pese a ser uno de los términos más

utilizados en la jerga del Customer Experience, con frecuencia es una de las grandes utopías. Un “insight” es un hallazgo clave, revelador, sobre la conducta del cliente, que antes no se pensaba, sabía o tenía en mente. Son verdades humanas que derivan de la forma de pensar, sentir o actuar de los clientes y que generan oportunidades de nuevos productos, estrategias y comunicación accionable para las empresas. Los insights siempre surgen luego de una indagación profunda de los aspectos ocultos, inconscientes o inconfesables del cliente. Requieren ser investigados y revelados.

Customer Journey Mapping.

Es la representación del viaje de un cliente en una organización. Un mapa de viaje del cliente incluye todos los puntos de contacto que los clientes tienen con la organización. Ayuda a tener una visión integral del ciclo de vida de los clientes y asegura que las organizaciones puedan ofrecerles una buena experiencia, partiendo de diseñar de forma consciente, lo que quieren que ellos vivan y sientan en cada etapa del viaje.

Customer Lifetime Value.

El valor de vida del cliente es una predicción de la rentabilidad neta atribuida a la totalidad de la relación futura con un cliente. Se trata de un concepto importante ya que anima a las empresas a cambiar su enfoque de ganancias trimestrales a evaluar la salud a largo plazo de sus relaciones con los clientes. Además, interpretado de forma correcta representa el límite superior del gasto máximo en que se puede incurrir para adquirir nuevos clientes.

d.

Dashboard.

Es una representación visual con la información más importante que se necesita para lograr uno o más objetivos; con resultados consolidados y dispuestos en una sola pantalla para que la información se pueda controlar en un vistazo. Information Dashboard Design (Stephen Few, 2006).

Definición operacional.

Hernández, et al. (2003), en su obra Metodología de la investigación, plantean que este término

lo “constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para describir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (p.171).

Dimensión.

Se refiere a todas aquellas características observables de una variable.

Diseño.

Para Sabino (1992), el diseño se refiere a una estrategia general, que tiene como objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de un plan de trabajo que permita al investigador determinar las operaciones necesarias para hacerlo. Hernández, et al. (2003), lo definen como el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”

e.

Experiencia en el Punto de Contacto.

Cualquier experiencia brindada en un punto de contacto con la

organización. A lo largo del viaje del cliente con una organización existen distintos puntos de contacto que pueden construir o romper la relación con el cliente. Es clave para las organizaciones entender y diseñar la experiencia que el cliente vive en cada punto de contacto.

Encuestas de Satisfacción.

Encuestas desarrollada para medir el índice de satisfacción de cliente. Si bien varían los métodos de ejecución (telefónica, presencial, online, SMS, etc.) la metodología de desarrollo del cuestionario suele ser bastante estandarizada.

Enfoque cualitativo.

Hernández, et al. (2003) afirman que es el que “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación”.

Encuestas de Satisfacción.

Cualquier experiencia brindada en un punto de contacto con la organización. A lo largo del viaje del cliente con una organización existen distintos puntos de contacto que pueden construir o

romper la relación con el cliente. Es clave para las organizaciones entender y diseñar la experiencia que el cliente vive en cada punto de contacto.

Enfoque cuantitativo.

“Usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la mediación numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” Hernández, et al. (2003, p.6).

Encuesta.

Según afirma Avila Baray (2006), la encuesta “se utiliza para estudiar poblaciones mediante el análisis de muestras representativas a fin de explicar las variables de estudio y su frecuencia.

Estadística.

Los investigadores Hernández, et al. (2003) la definen como el “procedimiento para clasificar, calcular, analizar y resumir información numérica que se obtiene de manera sistemática” (p.495).

Estrategia de Experiencia.

Se trata de la estrategia que diseña la organización para alcanzar un nivel

de Experiencia de Cliente deseado. De acuerdo a encuestas, para el año 2015 tan solo un 20% de las empresas tenía definida una estrategia de Experiencia de Cliente. Una adecuada estrategia de Experiencia de Cliente garantiza que cada empleado tenga la misma comprensión de cuál es el nivel de Experiencia de Cliente que se desea brindar, y sirve como una guía cuando los gerentes y el equipo ejecutivo debe tomar decisiones en el día a día.

Experiencia WOW!

Se trata de la entrega de aquellas experiencias que exceden las expectativas del Cliente. Por ejemplo, una forma de entregar una experiencia WOW! es convertir un “momento de ansiedad” en un “momento de felicidad”. La entrega consistente de experiencias WOW! requiere del desarrollo de una estrategia clara de Experiencia de Cliente atada a la definición de Guías de Experiencia que garanticen que todos en la organización tengan en claro cuál es el tipo de Experiencia de Cliente que se quiere brindar y un alto nivel de empoderamiento que le permita a los empleados de la primera línea actuar con la suficiente libertad

para sorprender a los Clientes.

f.

Feedback de Cliente.

Opiniones de clientes acerca de los productos y servicios de una organización. Pueden ser recolectadas reactivamente a través de encuestas o proactivamente a través de la escucha de lo que los clientes dicen en redes sociales, llamadas al centro de contacto, etc.

h.

Hipótesis.

Avila Baray (2006) las define como “se define como una respuesta probable de carácter tentativo a un problema de investigación y que es factible de verificación empírica. La hipótesis expresa la relación entre dos o más variables que son susceptibles de medición. Una hipótesis planteada correctamente debe poderse verificar o contrastar contra la evidencia empírica”. Por su parte, Hernández, et al. (2003) acotan que las hipótesis son “Explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones” (p.140).

i.

Índice de Satisfacción de Cliente.

El valor del índice de satisfacción de cliente (frecuentemente referido como CSAT, acrónimo del inglés Customer Satisfaction) intenta medir el nivel de satisfacción del cliente con un producto o servicio que recibe, con frecuencia a través de la declaración de estos vía encuestas.

Investigación.

Aunque el término resulte a simple vista como un acto complejo, Vélez S. lo define de manera sencilla. Así plantea que la investigación es el “proceso de conocer la realidad”.

Investigación aplicada.

Persigue fines inmediatos y concretos, y según afirma Vélez S. (2001), a través de la búsqueda de “la obtención de un nuevo conocimiento técnico con aplicación inmediata a un problema determinado (...) se fundamenta en los resultados de la investigación básica, la cual a su vez está supeditada a una necesidad social por resolver”.

Instrumentos de medición.

Hernández, et al. (2003) sugieren

que éstos son un “recurso que utiliza el investigador para registrar informaciones o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.346).

Instrumento de recolección de datos.

Sabino (1992) plantea que es “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Investigación Cualitativa.

Investigación diseñada para buscar significados profundos o probar reacciones ante diversos escenarios. Tiende a ser más personal y a ir en busca de historias. Dos herramientas típicas de investigación cualitativa son los grupos de foco y las entrevistas.

Investigación Cuantitativa.

Investigación diseñada para obtener respuestas específicas sobre un gran número de personas, de forma que los resultados puedan ser comparados matemáticamente y derivar en hipótesis generalizadas.

Investigación de campo.

Según el Manual de Trabajos

de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales (Upel, 2006) es “el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas (...) de investigación conocidos (...)” (p.14).

k.

KPI (Key Performance Indicator). Es una medida del nivel del desempeño de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano y suele expresarse en porcentaje. Un KPI se diseña para mostrar cómo se progresiona en un aspecto concreto, por lo que es un indicador de rendimiento. Existen KPI para diversas áreas de una empresa: compras, logística, ventas, servicio al cliente, etc. Las grandes compañías disponen de KPI's que muestran si las acciones desarrolladas están dando sus frutos o si, por el contrario, no se progresan como se esperaba.

I.

Lealtad del Cliente.

Se refiere a la frecuencia y cantidad de veces en que un cliente selecciona una empresa frente a sus competidoras.

m.

Muestra.

Sabino (1992) la define como la “parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”. Tiene diferentes definiciones según el tipo de estudio que se esté realizando. Para los estudios cuantitativos, no es más que un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”. Para las investigaciones cualitativas, son la “unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolectan los datos sin que necesariamente sean representativo (a) del universo” (p.302).

Método.

Según Hernández, Christen, Jaramillo, Villaseñor, Roca y Zamudio (1990), el método es un “procedimiento

concreto que se emplea, de acuerdo con el objeto y con los fines de la investigación, para organizar los pasos de ésta y propiciar resultados coherentes". Bajo esta óptica, Carles Tomás (s.f) afirma que "ningún método puede considerarse como definitivo y menos aún como universal. La universalidad no es sinónimo de objetividad".

Modelo.

Según afirman Igartua y Humanes (2004), el modelo se define "como una representación teórica y simplificada del mundo real. (...) los modelos sirven de ayuda a la hora de formular teorías", por lo que no debe confundirse modelo con teoría.

Medición.

Avila Baray (2006) afirma que medir significa "asignar números a objetos y eventos de acuerdo a reglas" (Stevens, 1951). Esta definición es adecuada para el área de ciencias naturales, en el campo de las ciencias sociales medir es "el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos" (Carmines y Zeller, 1979, p. 10)". Por su parte Hernández, et al. (2003) la definen como el "proceso que vincula

conceptos abstractos con indicadores empíricos" (p.346).

n.

NPS ®.

Acrónimo del inglés "Net Promoter Score", o índice neto de promotores. Se trata de un indicador perceptivo de la experiencia que se basa en asumir que todos los clientes de una empresa pueden ser divididos en tres categorías fundamentales en función de su comportamiento: Promotores, Neutrales y Detractores. Los Promotores son leales entusiastas que se mantienen fieles a la empresa comprando sus productos y servicios y refiriendo a otros clientes. En consecuencia, alimentan el crecimiento en el tiempo. Por su parte los Neutrales se encuentran satisfechos, pero no son entusiastas de la empresa, por lo que son vulnerables a ofertas de la competencia.

O.

Observación cualitativa.

"Técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes" (Hernández, et al. 2003, p.459).

Observación cuantitativa.

Para los investigadores Hernández, et al. (2003), la observación cuantitativa no es más que el "registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta" (p.430).

Observación estructurada.

Pick de Weiss y Velazco de Faubert (1994) afirman que este tipo de observación "se lleva a cabo cuando se pretende probar una hipótesis, o cuando se quiere hacer una descripción sistemática de algún fenómeno, es decir, cuando se realiza una investigación, en lo que se sabe exactamente lo que se va a investigar y se tiene un diseño de investigación".

Observación no participante.

Para Pick de Weiss y Velazco de Faubert (1994) "es aquella donde el investigador no participa de manera activa dentro del grupo que observa, es decir, se limita a mirar y a tomar notas sin relacionarse con los miembros del grupo".

Operacionalización.

Para Avila Baray (2006), operacionalizar significa "definir las variables para que sean

medibles y manejables, significa definir operativamente el PON. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación”.

p.

Pensamiento Outside-In.

Se refiere al acto de ver las políticas y procesos de la organización desde el punto de vista del Cliente. Brindar una experiencia de Cliente diferencial implica desarrollar un enfoque de negocios pensado de forma Outside-In, de afuera hacia dentro.

Población o universo.

Para Arnau, referido por Hurtado (2000), la población se define “como el conjunto de elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de la cuales se desea obtener alguna información”. Hurtado (2000) afirma que es “el conjunto de seres en las cuales se va a estudiar variable o

evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión”. Según Sellitz en Sampieri (2003), “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.303).

Punto de Contacto (Touchpoint).

Cualquier punto donde el cliente tome contacto con la organización. Los clientes comienzan teniendo puntos de contacto con la organización incluso antes de que esta tenga conciencia de ello. Por ejemplo, si un cliente desea comprar un nuevo televisor es muy probable que lo primero que haga es buscar información en internet o hablar con sus amigos buscando recomendaciones, puntos de contacto donde las organizaciones tienen un escaso nivel de control directo. Para garantizar un manejo integral de la experiencia de cliente las organizaciones deben mapear todos los puntos de contacto con sus clientes.

r.

Retención de Clientes.

Es el acto de mantener los clientes fieles a la empresa. Hay muchos estudios que hoy demuestran que el mantenimiento de los clientes es mucho menos costoso que la adquisición de nuevos clientes, y hasta algunos sugieren que es hasta diez veces menos costoso mantener un cliente actual que adquirir uno nuevo. Las estrategias de retención de cliente se centran en la manera de mantener a los clientes por más tiempo, incrementando el valor de vida (Lifetime Value).

v.

Validez.

Hernández, et al. (2003) dicen en su obra Metodología de la Investigación, que la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.346).

Validez externa.

“Posibilidad de generalizar los resultados de un experimento a situaciones no experimentales, así como a otros sujetos y poblaciones” (Hernández, et al. 2003).

CONTENIDO
EXCLUSIVO

