

WOBI on Customer Centricity



RESUMEN EJECUTIVO

Powered by

WOBI

**CUSTOMER
CENTRICITY**

DON PEPPERS



**Experto en estrategias
de negocio centradas
en el cliente**

Estratega de negocios y visionario del marketing, Don Peppers ha conseguido a lo largo de su carrera entusiasmar y motivar a ejecutivos de todo el mundo con presentaciones y talleres orientados a explicar cómo las empresas pueden competir en un entorno dinámico y tecnológico que cambia rápidamente. Autor de varios libros bestseller- entre los que se incluyen "Extreme Trust" y "The One To One Future", Peppers es reconocido como uno de los mayores expertos en estrategias de negocio centradas en el cliente.

Este evento 100% digital, dirigido por Don Peppers, ha ofrecido información detallada sobre cómo construir y mantener un negocio teniendo como foco y centro de todo al cliente. Ofreciendo las claves para alinear la organización con los principios centrados en el cliente y explicando el papel que cobra el liderazgo y la cultura en la construcción de un negocio con el foco en sus consumidores.

POR QUÉ LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE LO ES TODO

MÁS ALLÁ DE LA SATISFACCIÓN

Los clientes lo son todo, sin clientes no existe negocio. Pero, ¿qué significa estar centrado en el cliente? Significa que todo tu negocio tiene que ver a través de los ojos del cliente, tratar a cada uno de ellos de forma diferente y cubrir cada una de sus necesidades. Este concepto se puede tratar como si fuera otra dimensión de la competitividad y existen dos formas principales de enfocar este espacio competitivo:

1. Negocios centrados en el producto (Product Centricity): Se centra en la búsqueda de clientes que adquieran ese producto o servicio. La métrica de éxito de este enfoque es la cuota de mercado. Es un negocio centrado en los atributos y características de cada uno de los productos.
2. Negocios centrados en el cliente (Customer Centricity): No trata de cuántos productos vende la compañía, sino de cuántas necesidades del cliente satisface. Su métrica de éxito es el porcentaje de participación en la resolución de necesidades del cliente y está centrado en la experiencia individual de cada uno de ellos.

La experiencia del cliente se puede definir como la totalidad de interacciones individuales de un cliente con la marca, a lo largo del tiempo. Estas interacciones no son solo las interacciones cara a cara, también hay que tener en cuenta las que son vía media y se refiere tanto a las que tienen los consumidores con la marca y las que tienen entre ellos hablando de la marca.

“Como la electricidad y el agua, los clientes siempre buscan el camino con menos resistencia”

TRANSFORMACIÓN A LA VELOCIDAD DE LOS CLIENTES

Existe muy poca relación entre la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente mientras que la correlación entre su insatisfacción y su deslealtad es enorme. Está comprobado que la mejor experiencia del cliente es que no exista dicha experiencia, refiriéndose con esto a que no exista ningún tipo de fricción en el proceso de satisfacción de sus necesidades. Una experiencia sin fricciones tiene cuatro cualidades principales:

1. Experiencia confiable: Busca estos puntos de fricción y los elimina. Trabaja constantemente para mejorar el servicio al cliente. Para ello es recomendable calcular la tasa de resolución negativa; qué porcentaje de fricciones la compañía no es capaz de resolver. Antes los fracasos no eran muy visibles. En 2004 sólo el 10% de clientes mostraba sus quejas a la compañía. Las redes sociales han hecho que estas quejas sean mucho más visibles y que aumente su porcentaje.

“Los clientes que participan de forma más emocional y los más leales son aquellos a los que has resuelto las quejas, las fricciones”

2. Experiencia valiosa: Para ello lo primero consiste en tener un precio razonable para el producto o servicio que se ofrece y la propuesta de valor ha de ser obvia para ambas partes. Existe un principio llamado "Dualidad del cliente" en el que cuando una compañía consigue acabar con la fricción existente, cuando consigue reducir el coste y el esfuerzo del cliente, la compañía reduce también su propio coste.

3. Experiencia relevante: Si la confiabilidad y el valor se aplica al producto, la relevancia se aplica al cliente. Cada uno de ellos es distinto, cuanto más sea capaz la compañía de diferenciar sus gustos y particularidades, creará para él una experiencia más relevante.

Una vez se conocen a los clientes es posible realizar una cierta categorización. Y esta fase de conocimiento se realiza a través de la interacción, a través de las conocidas "preguntas de oro". Preguntas que el cliente no tiene problema en contestar y revela información clave para conocerlo mejor. Todo tipo de feedback nos ayuda a entender a nuestro consumidor.

CONOCIMIENTO Y EMPATÍA DEL CLIENTE

Los seres humanos somos criaturas de contexto. El contexto es la forma en la que interpretamos el mundo. Este da fuerza a las relaciones. Cuando aprendes de tus clientes y los conoces el contexto se vuelve más rico y eres capaz de personalizar mejor su experiencia. Cuanto más esfuerzo invierte el cliente para enseñar a la compañía a personalizar sus servicios, más interés tiene en que la relación funcione. Y como resultado de esto el cliente pasa a estar mucho más comprometido con la compañía y su éxito.

Existen algunas preguntas que permiten personalizar mejor la experiencia del cliente y adaptarse mejor a sus necesidades particulares:

- ¿Qué hace cada cliente de manera diferente con tus productos?
- ¿Puedes ahorrarle a tu cliente tiempo o esfuerzo recordando algún detalle o especificación suya?
- ¿Qué tareas adicionales tiene que llevar a cabo tu cliente para obtener el uso de tu producto?
- ¿Qué servicios auxiliares necesita tu consumidor en relación con tu producto?
- ¿Existen tipos particulares de clientes con problemas complejos?

La empatía humana es un rasgo innato, nos convierte en seres sociales. Esta es fundamental para ponerse en el lugar del cliente y comprenderlo. Sin embargo, en los últimos treinta años ha habido un 40% de declive en los marcadores de empatía, tal vez porque las interacciones cara a cara se han reducido, debido a la existencia de las redes sociales.

Para tener un auténtico negocio centrado en el cliente es importante saber qué se siente estando en su piel. Esta empatía está relacionada con la cuarta y última cualidad de una experiencia sin fricción:

4. Experiencia fiable: Solo el 34% de los clientes se fía de las marcas que compran y consumen. Para que una compañía sea fiable el cliente tiene que ver en ella que es competente, tiene buenas intenciones y ofrece algo beneficioso para él. Además, la compañía ha de ser proactiva.

CONFIANZA EXTREMA

Es clave, para generar confianza en el cliente y convertirte en una empresa fiable, el “Principio de Reciprocidad”; trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti. Cuando eres una empresa centrada en el producto tiendes a no ser muy fiable para los clientes porque las buenas intenciones no son importantes en ellas.

Si quieres ser fiable tienes que pensar en los “puntos de prueba”, entre los que se encuentran: avisos al cliente de que está pagando demasiado, si está comprando lo mismo dos veces, devoluciones proactivas... Todo esto prueba que tienes buenas intenciones con el cliente.

“Uno de los puntos estrella de fiabilidad es recomendar a la competencia cuando es lo más adecuado para el cliente”

Los “puntos de prueba” también sirven para recuperar la confianza perdida:

- Pide perdón y no pongas excusas. Evita utilizar las palabras “pero” o “sin embargo”.
- La incompetencia se puede perdonar pero las malas intenciones requieren acciones más serias.
- No solo prometer un mejor comportamiento en el futuro, sino dar un mejor comportamiento en el futuro.

ALINEANDO SU ORGANIZACIÓN CON LOS PRINCIPIOS CENTRÁNDOSE EN EL CLIENTE

ALINEAR LOS INCENTIVOS CON EL VALOR QUE CREAN LOS CLIENTES

Es conveniente empezar la alineación de la compañía centrándose en el objetivo económico de poner el foco en el cliente. El objetivo económico de los que están centrados en el producto es maximizar el valor creado por cada uno de los productos mientras que el de la compañía centrada en el cliente es el de maximizar el valor creado por cada consumidor.

Los clientes crean dos tipos de valor: Un valor creado en el periodo actual y el valor que crearán en el futuro, ya que pueden cambiar sus comportamientos dependiendo de su experiencia con la compañía. Hay que pensar en cada uno de los clientes como si fueran “un pequeño paquete de dinero con memoria”. El valor de un negocio es el valor neto menos la cantidad de dinero que producirá en el futuro a partir de los clientes.

La fidelidad del cliente se puede definir de dos maneras:

1. Fidelidad conductual: Una forma de comportamiento, un cliente que repite. Esta fidelidad aumenta con el tiempo (Cuanto más tiempo lleva un cliente siendo tu cliente, más leal será).
2. Fidelidad emocional: Un cliente contento, satisfecho, al que le gusta tratar con esa compañía. El problema con la fidelidad emocional es que no puede expresarse como un beneficio económico en sí mismo, tendría que pasar a convertirse en una fidelidad conductual para ello. Pero esta última, sin fidelidad emocional, sería insostenible.

Estas son algunas de las estrategias básicas para **mejorar la fidelidad conductual:**

- Eliminar los obstáculos o problemas que puedan frenar esa fidelidad - Implementar un sistema activo de descubrimiento de quejas para localizar los puntos de fricción en la experiencia del cliente.
- Centrarse en la adquisición de prospectos que tengan más posibilidades de ser clientes fieles.
- Utilizar analíticas para ver los clientes que pueden desertar - Analizando en las bases de datos sus comportamientos.
- Implementar un programa de fidelidad para “comprar” la lealtad del cliente - De esa manera, además, se consiguen datos específicos de los clientes.

Las mejores prácticas en materia de Programas de Fidelización se pueden resumir en:

- Gestionar el programa de fidelidad sobre los clientes, no sobre los productos, canales o socios. Los clientes de los programas de fidelidad hay que dividirlos en grupos dependiendo de las necesidades de cada uno de ellos.

- La apertura de dichos programas: Todos los clientes valoran la apertura, la capacidad de ese programa de trabajar de forma conjunta con otros programas de fidelidad.
- Un programa eficaz tiene que ser modular, de manera que los socios y las características se puedan mezclar y combinar para que encajen.
- Desde la perspectiva del cliente el programa ha de ser simple, sencillo.
- La obtención de información de los clientes a través de los programas de fidelidad.

Una vez eliminadas las fricciones que el cliente se encuentra en su experiencia de compra o adquisición de un servicio se puede trabajar la **fidelidad emocional**. Estas son algunas de las estrategias para mejorar este tipo de lealtad:

- Medir constantemente y mejorar la calidad del producto-servicio - Eliminar la fricción.
- Reforzar las relaciones de los clientes de manera individual - Enriquecer el contexto de cada relación.

“Una de las claves para mejorar la lealtad emocional del cliente consiste en empoderar a tus empleados para que sean capaces de estrechar lazos con ellos”

- Ganarse y mantener la confianza de los clientes - Actuar siempre en su interés, incluso si te cuesta dinero.
- Encontrar y abrazar un propósito para tu empresa, un propósito que trascienda el modelo de negocio en sí mismo - Que los clientes compartan el propósito, hasta el punto de convertirse en los embajadores y abogados de la compañía.

Los clientes son finitos, se pueden contar y son irremplazables. Esta escasez de clientes tiene consecuencias en el mundo real. Es importante incluir a los clientes en las métricas de éxito de las organizaciones. El marketing se centraba antes en conseguir más clientes. Hoy, debido a la aparición de diferentes posibilidades de conexión, el marketing también es responsable de mantener a los clientes durante más tiempo.

Se pueden identificar hasta ocho actividades diferentes que se pueden realizar para conseguir mantener y hacer crecer esta red de clientes:

1. Adquirir más clientes.
2. Mantener durante más tiempo a los clientes más rentables.
3. Volver a ganarse a los clientes rentables.
4. Eliminar a los clientes que no resultan rentables a la compañía.

5. Vender a los clientes más productos o productos adicionales.
6. Realizar una venta cruzada con otros productos para los clientes.
7. Beneficiarse de las recomendaciones y del boca a boca.
8. Reducir el coste de servir a los clientes.

CÓMO HABLAR SOBRE EL PAPEL CENTRAL DEL CLIENTE CON EL CFO

Cada cliente tiene un valor en sí mismo. Para ello es fundamental definir el valor de vida de cada uno de ellos. El valor de vida actual del cliente es el valor actual neto de las futuras contribuciones financieras atribuibles a un cliente, comportándose como esperamos que se comporte - sabiendo lo que sabemos ahora, sin acciones diferentes por nuestra parte.

Pero el futuro puede cambiarse, la razón por la que trabaja el marketing es para intentar cambiar el comportamiento futuro del cliente. Por eso es importante definir también el valor de vida potencial del cliente; el valor actual neto de las futuras contribuciones financieras que podrían atribuirse a un cliente, si a través de acciones conscientes conseguimos cambiar el comportamiento de ese cliente.

Los valores de vida son valores reales. Nadie puede predecir el futuro de forma perfecta, ni con las mejores analíticas se puede conocer el valor de vida real o potencial del cliente de forma exacta. Se pueden utilizar variables de Proxy para hacer el ranking de los clientes según la importancia y el valor relativo estimado (variedad de productos o servicios adquiridos, interacciones recientes, volumen o beneficio adquirido gracias a ese cliente en un periodo reciente...).

Para tener una conversación efectiva con el CFO de la compañía es conveniente seguir estos pasos:

- Hablar sobre el valor de vida de los diferentes tipos de clientes; basado en datos analíticos, siempre que fuera posible y en los valores de Proxy.
- Tener pruebas A/B de todas las iniciativas de mejora de la experiencia de cliente. Además, compilar datos de Back-End para calcular el impacto a largo plazo.
- Identificar los indicadores principales de los diferentes segmentos; comenzar con muchos candidatos, y rastrear los datos. Es bueno construir también un historial para poder comprobar diferentes hipótesis con los datos.
- Recopilar datos para empezar a justificar (y pagar) las acciones de varias líneas orientadas al cliente.
- Hacer un seguimiento de la satisfacción del cliente; recoger diagnósticos y feedback a nivel universal.

- Llegar a un acuerdo para fijar una tasa de cambio financiera para conseguir una mejora de la experiencia de cliente.

Alinear y obtener valor de los empleados

Generalmente las empresas no pueden asignar un gestor a cada cliente, pero sí se pueden agrupar los clientes en diferentes portfolios con perfiles similares y asignar un gestor para cada uno de ellos. Pero para ello es fundamental hacer una diferenciación:

- Segmento: Grupos basados en atributos similares.
- Portfolio: Segmentos de clientes no superpuestos, agrupados por los perfiles que todos los miembros de la cartera tienen en común

Para alinear a la compañía en el objetivo de convertirla en una empresa centrada en el cliente es conveniente asignar "campeones de cliente", responsables de representar los intereses de un segmento particular, influyen en las decisiones e interactúan con ellos. Para los clientes de alto valor hay que asignar "gestores de clientes", que tienen autoridad para todo tipo de interacciones con los miembros de ese portfolio. Su éxito correspondería al valor creado por sus clientes.

EL PAPEL DEL LIDERAZGO Y LA CULTURA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN NEGOCIO CENTRADO EN EL CLIENTE

POR QUÉ LA CULTURA SE COME LA ESTRATEGIA PARA DESAYUNAR

Un cliente es más probable que cree su máximo valor para la empresa cuando sienta que está recibiendo la mayor cantidad de valor de la empresa. Esto sucede cuando los clientes se fían y creen que la empresa va a actuar para el mejor interés del cliente.

Cuando una empresa configura un sistema de algoritmos, basado en reglas y procesos, es muy difícil traer a los humanos a la ecuación. Hay dos tipos de información que son útiles a la hora de evaluar la experiencia de cliente:

- Información observacional: Mide el rendimiento de los productos y otros datos cuantitativos: Número de defectos encontrados, tasa de clics y análisis de texto y voz.
- Información interactiva: Información basada en el feedback solicitado a los clientes. Es subjetiva, basada en la opinión de cada cliente. Para trabajar este tipo de información es clave basarse en la economía del comportamiento, que intenta explicar los comportamientos subjetivos e irracionales de las personas.

LA IMPORTANCIA DE UN PROPÓSITO UNIFICADOR

“Los empleados que participan tienen un sentido de propósito unificado. Adquieren confianza y desarrollan nuevas oportunidades para el negocio”

¿Es conveniente que haya mucha diversidad de opiniones? Existen dos tipos de perspectivas: la instrumental y la preferencial. La preferencial se refiere a la dirección adecuada, al objetivo y el propósito. Sin embargo, la perspectiva instrumental habla acerca de cómo llegar a ese objetivo o propósito.

Si se quieren utilizar los puntos de vista diferentes de los empleados es conveniente:

- Asegurarse de que todos tus empleados estén alineados con el propósito central de la compañía.
- Mezclar los equipos, que exista variedad de perfiles dentro de ellos.
- Preguntar en las reuniones la opinión de los perfiles junior.
- Evitar la toma de decisiones por consenso.

LA EMPRESA AUTO-ORGANIZADA

La economía se autoorganiza. A medida que la red de innovaciones se hace más densa, el cambio tecnológico se acelera porque la velocidad de la innovación aumenta con: el número de innovaciones previamente existentes, el número de personas conectadas y creativas, la eficiencia de las conexiones de las personas y el nivel de apertura y confianza, entre otros factores.

Los grupos de empleados comprometidos se autoorganizan. Estos resolverán problemas sin que nadie se lo pida o sin que nadie les guíe. Para permitir a estos empleados que sean autónomos y se organicen la compañía tiene que proporcionarles formación e información acerca de los clientes. Además, tienen que tener acceso a las herramientas y la autoridad para tomar decisiones, empoderarlos. Es clave que participen, de manera que se sientan motivados y sean capaces de tener esas buenas intenciones que tanto buscan los clientes.

EL PAPEL HUMANO ELEVADO AL MÁXIMO

El avance de la tecnología y el análisis de datos detallado puede mejorar y agilizar mucho el trabajo de las personas, pero estas jamás serán sustituidas por una máquina. De cara a la atención del cliente esta agilización del trabajo permitirá a los empleados trabajar de forma más humana y emocional.

Existen tanto experiencias de cliente rutinarias como no rutinarias, en ellas el nivel de contacto con el cliente varía, y depende mucho de los procesos de automatización que haya implantado la compañía.

SEIS COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO DE LOS EJECUTIVOS CENTRADOS EN EL CLIENTE

Un líder que quiere centrar su negocio en sus clientes ha de tener seis comportamientos clave, que servirán también para dar ejemplo y alinear a sus equipos hacia esa dirección.

- Acumular experiencia en el campo de los negocios centrados en el cliente.
- Comunicar y vivir según los principios de estar centrados en el cliente.
- Medir el éxito basado en el valor creado por los consumidores.
- Cruzar las fronteras para obtener resultados en toda la empresa.
- Establecer un contacto directo y regular con los clientes.
- Concéntrese en el progreso incremental y en las “victorias rápidas”.