



# DISEÑANDO LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Por Jesús Cirera

**C**ierto es que las empresas con productos tangibles son capaces de transmitir una gran experiencia del cliente a través de ellos, como es el caso de Apple, Samsung, Lexus, Bang-Olufsen, BMW y muchas otras que han logrado una alta fidelidad con sus productos asegurando calidad, diseño e innovación constante. Otras, sin embargo, no disponen de esa clara “tangibilidad” residente en el producto y deben buscar esa fidelidad a través de la forma de entregar sus servicios. Algunas de ellas, como Starbucks, Virgin, Emirates, LAN y Radisson, son ejemplos que podemos analizar para descubrir la esencia de este éxito.

Pero no importa si tienen productos tangibles o no (es decir, la capacidad de integrar en ese producto una maestría en satisfacción de uso), todas las empresas tienen un alto componente de servicio, desde la preventa, hasta la compra o entrega del producto/servicio, además de gestionar los problemas o dudas durante su uso. Y así como la multicanalidad es un reto actual para la industria y comercio en general, también la gestión integral de la experiencia del cliente empieza a serlo en nuestros días. ¿En cuántas ocasiones usted ha decidido comprar o usar un determinado producto o servicio de la misma empresa debido a su previa experiencia global? ¿Cuántas veces ha recomendado algo basado en esa satisfacción global y no solo en el producto? Pero, ¿cómo las empresas logran transmitir esta experiencia entre sus clientes?, ¿cómo superan las expectativas de los mismos? Según expertos como Bernd Schmitt o Joseph A. Michelli, este último autor del libro *La experiencia Starbucks*, la esencia de esa diferenciación reside en tres aspectos fundamentales:

- **CONSISTENCIA**
- **CALIDAD**
- **PERSONALIZACIÓN**

Todo ello tiene mucho que ver con las emociones, sensaciones, detalles, contenidos, diseños, uso de la tecnología, ambiente, etcétera. Y si nos adentramos en los elementos que hacen posible las mismas, podemos resumirlos en tres grandes claves: las personas, los procesos y las evidencias físicas que rodean al servicio. Las empresas que quieran competir en estos nuevos niveles de experiencia deberán cuidar de forma especial estos tres elementos. Dentro de los mismos, apunto algunas de las ideas más relevantes:

**Personas** Deben estar alineadas con los nuevos valores de servicio (interno/externo) que pretende la organización. Es por ello que tanto los procesos de selección, inducción y posterior clima empresarial deberán estar alineados para que se consoliden las actitudes adecuadas de servicio. Se trata de desarrollar la empatía hacia el cliente, así como la creatividad, para que estos contactos sean naturales y más personalizados en cada momento.

Ya no es suficiente que las personas sepan perfectamente sus responsabilidades y estén preparadas para realizarlas de forma eficiente: ahora, también, cuentan actitudes y aspectos externos. Recordemos que el 55% de la impresión proviene del mensaje de elementos visuales (expresión facial, lenguaje del cuerpo, forma de vestir, orden...), 38% del tono de voz, 7% de las palabras mismas. Para ello, es aconsejable generar programas de mejora continua reforzando los éxitos y aprendiendo de los errores que siempre pueden aparecer, como fuente de innovación.

Buscar un compromiso y una visión comunes en las personas debe ser una de las estrategias principales de la empresa. Participación, formación, atribuciones, deben estar acorde con los objetivos sobre los clientes y serán, sin duda alguna, la fuente del resto de ventajas competitivas.

**Procesos** El “cómo” hacer las cosas es lo que nos puede garantizar algunas de las diferencias percibidas y deseadas por los clientes, entre algunas de ellas:

- **CONSISTENCIA**
- **FIABILIDAD**
- **SEGURIDAD**
- **REDUCCIÓN DE COSTOS**
- **IMAGEN DE LA EMPRESA Y EL SERVICIO**
- **CAPACIDADES DE MEJORA CONTINUA**

Diseñar procesos eficientes de cara al cliente, estar atento a los descubrimientos de mejora desde el personal que actúa frente al cliente, atender y comprender de forma adecuada las quejas o problemas que se derivan de nuestro trato día a día con el mercado o incluso con los clientes internos, son la mejor forma de evolucionar.

Como decía Vilfredo Pareto, “Entréguese un jugoso error cuando quiera, repleto de semillas, y desbordante con sus propias soluciones”, la fuga de un cliente es una unidad de error que contiene prácticamente toda la información que una empresa necesita para competir, generar beneficios y crecer.

Igualmente, podemos incorporar en estos procesos una cantidad considerable de conocimientos obtenidos desde los propios clientes (preferencias, avisos y alertas de interés para los clientes, sean o no directamente proporcionables por nuestros productos, recordatorios, etcétera), la idea es salirnos del trato puramente profesional para aportar una mejor experiencia y cercanía a nuestros clientes.

Seguro que todos nosotros recordamos con agrado algunas experiencias de servicio que superan las expectativas: se acordaron de nuestro vino preferido, ese detalle en la habitación del hotel que coincide con nuestras preferencias, quizás una llamada después de la reparación de un electrodoméstico para conocer si fue de nuestra total satisfacción, un *upgrade* del avión, la reserva de nuestra butaca de teatro en el área de preferencia, un gracias por habernos dejado atenderle, un comentario sobre nuestro nuevo traje o corbata, etcétera.

Las empresas de éxito cuidan de forma exquisita cada detalle, haciendo que el cliente lo perciba y que permita salir de la tediosa rutina.

**Las evidencias físicas** No solo nos referimos al aspecto exterior de nuestra tienda u oficina, sino, también, al diseño interior, colores, formas, temperatura, aromas, decoración, incluso el tacto de cada uno de los elementos implícitos en el servicio (papel, alfombras, mesas...), todo es importante. ¿Recuerdan aquello de “No hay una segunda oportunidad para generar una primera impresión”?

Steve Jobs tardó mucho en definir cada detalle de las Apple Stores, involucrándose desde el recorrido de las tiendas, hasta los colores o la tipografía de la señalización de los baños -ya sé, quizás demasiado obsesionado-, pero les puedo asegurar que los líderes hacen lo mismo, y nosotros, en nuestro día a día percibimos de forma muy importante estos detalles externos, ya sea en los lugares o en las personas. © ↓

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Jesús Cirera Soler** se formó académicamente en prestigiosas instituciones europeas como la Universidad de Barcelona, EAE, OBS, London Business School e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional en empresas de tecnología como Texas Instruments (EE. UU./España), Digital y Apple Computer España, tanto como responsable de sistemas como en áreas comerciales y *marketing*. Actualmente, dirige PCM, su propia empresa consultora en áreas de Planificación Estratégica y sistemas avanzados de información (CRM/BPM/BI/BSC), con proyectos de Orientación al Cliente que han sido referencias importantes en los foros especializados (España, América Latina, Angola, Portugal).