



LA RENTABILIDAD DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Por Juan Carlos Alcaide Casado

Si echamos la vista atrás, ¡hace veinte años que venimos¹ trabajando en la demostración empírica de la Rentabilidad de cuidar a los Clientes! Hemos querido pararnos un momento a reflexionar sobre este hecho y hemos concluido que en los últimos 20 años todas las teorías del *marketing* y de la gestión de clientes no han hecho más que reforzar la idea de la rentabilidad de cuidar a los clientes.

Sin llegar a ser muy exhaustivos, haremos un recorrido por las teorías más relevantes surgidas y compartiremos datos y estudios que hemos utilizado en los últimos veinte años para demostrar, primero, la rentabilidad de trabajar la Satisfacción del Cliente, luego la Fidelización y, finalmente, el mantra de moda: demostrar la rentabilidad de cuidar al cliente, de analizar cada detalle de la Experiencia del Cliente, buscando 'el efecto wow', el efecto memorable.

¹ La empresa consultora Marketing de Servicios fundada por el autor del artículo.

1994

En ese año, trabajando para un cliente del sector industrial, cayó en nuestras manos el famoso Programa PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). Los hallazgos del Programa PIMS han sido muchos y variados, pero me limitaré a señalar tres de ellos:

1 Relación entre los niveles de calidad y la rentabilidad. La mayor calidad de los productos y servicios conlleva un aumento de la rentabilidad para la empresa.

2 Relación entre los niveles de calidad y la participación de mercado. La mayor calidad del servicio es causa de una mayor participación de mercado.

3 Relación entre la calidad y los precios más altos. Es lógico que si a unos costos más bajos le unimos una más alta participación de mercado y unos precios más altos, es fácil explicar por qué la más alta calidad conduce a más altos niveles relativos de rentabilidad.

El Programa PIMS tiene ya una larga trayectoria recopilando información continuada sobre las repercusiones que tienen en los beneficios de las empresas las estrategias que aplican, para lo que utiliza una muestra que en la actualidad incluye un total de algo más de 3.000 sectores de negocios. Esto indica que las conclusiones del Programa PIMS deben ser, al menos, tomadas en seria consideración.

1996

En el año 1996, leyendo a Friedrich Reicheld en su libro *El efecto lealtad*, quedamos profundamente impresionados por los hallazgos del creador, o al menos inspirador, del NPS (Net Promoter Score).

- **Reicheld diferenciaba entre “Satisfacción del Cliente” y “Lealtad” cuando nos decía: “La mayoría de las compañías continúan invirtiendo más dinero en mejorar sus encuestas de satisfacción que en desarrollar medidas fiables de lealtad”.**

- **Reicheld logró demostrar que esforzarse por conseguir la Lealtad, más allá de la Satisfacción, vía la experiencia memorable y la gestión de marca es rentable... “La retención de clientes, los beneficios del ciclo vital, las tasas de ganancia de nuevos clientes, las recompras de los clientes, etc., pueden ser estadísticas difíciles de reunir, pero proporcionan una auténtica panorámica porque son objetivas y fiables. Lo que es más importante, están directamente ligadas a los flujos de fondos y al valor de vida de la base de clientes”.**
- **Hace ya veinte años, Reicheld nos explicaba que la marca debe crear vínculo emocional, costos emocionales (donde los empleados ya eran clave, según su punto de vista), pero costos racionales, vía el valor aportado al cliente, que generasen, mezclados, vinculación y *engagement* y bajas tasas de “deserción” o *churn*.**

2002

En ese año, Luis Renart (Paper de IESE: *Marketing Relacional: ¿Café para todos?*, diciembre de 2002) constataba que, frecuentemente, es hasta cinco veces más caro identificar y captar a un cliente nuevo que mantener satisfecho y fiel a un cliente que ya lo es. Argumentaba, también, que los productos son cada vez más parecidos y la diferenciación entre la oferta de distintas empresas tiende a migrar hacia el servicio que acompaña al producto y hacia el trato que recibe el cliente.

Se puede demostrar, además, que el valor y rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo por varias razones: porque compra más del mismo producto, porque compra más productos (*cross selling*), porque compra más productos de gama alta con más margen (*up selling*), porque disminuyen ciertos costos de atenderle y servirle, porque nos puede recomendar a familiares y amigos mediante procesos de boca a oreja, etcétera.

En los últimos años, ha sido el concepto de *Customer Experience* el que ha ido tomando fuerza y son muchos los que se han preocupado de evidenciar la Rentabilidad de la Experiencia memorable por parte del cliente.

La **experiencia de cliente** abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa: desde la calidad de la atención al cliente, hasta la publicidad, pasando por la presentación de los productos y los servicios, su facilidad de uso y su fiabilidad.

2012

En 2012, un estudio de Genesys Telecommunications Laboratories, Inc. revela que el servicio al cliente es clave para la rentabilidad de las empresas. Los resultados del estudio desprenden que más del 61 por ciento de los clientes del sector hotelero a nivel mundial, ve que los *contact center* están haciendo un trabajo mejor que hace tres años. En el estudio internacional de más de 4.200 consumidores, un 23% encuentra su experiencia “considerablemente mejor”, y un 38% siente que fue “algo mejor”, mientras que un 12% opinó que fue peor.

Además, el estudio revela que el servicio al cliente es un factor crítico de rentabilidad y satisfacción, ya que el 75% de los consumidores a nivel global dice que darían más negocio a una compañía basada en una gran experiencia de *contact center*. El 50% de los consumidores a nivel global dice que la última vez que dejó de hacer negocios con una empresa fue en parte o del todo por una pobre experiencia de servicio al cliente.

Ese mismo año, Buljan & Partners realizó una investigación en la que participaron 1000 encuestados de toda Alemania que muestra que las empresas que ofrecen al cliente unas experiencias y vivencias sobresalientes son recompensadas.

2014

El Informe Mundial de Seguros de 2014 (WIR) que realiza Cap Gemini nos acaba de demostrar hace unos pocos meses que la Experiencia Cliente tiene un efecto medible en la fidelidad, primero, y rentabilidad, después, en este caso, de los clientes del sector seguros.

“El Índice de Experiencia de Cliente (Customer Experience Index-CEI), que analiza las respuestas de más de 15.500 clientes de seguros a través del Informe La Voz del Cliente, pone de manifiesto una clara relación entre la mejora en la experiencia del cliente y las conductas de estos que conducen a una mayor rentabilidad, como las compras adicionales y las referencias de clientes”.

Diversos estudios de Forrester Research vienen demostrando que la experiencia de cliente se correlaciona (de forma casi perfecta) con la **fidelidad a la marca**. En concreto, se correlaciona altamente con la disposición a:

- **Tenerla en cuenta en otra compra.**
- **Recomendarla a otros.**
- **Una mayor resistencia al cambio.**

Dicho de otra manera, de entre todas las opciones que tienen las marcas para diferenciarse unas de otras, es poco probable que ninguna de estas sea más relevante para el cliente que la generación de una experiencia de marca superior a la que puedan ofrecer los competidores.

Como decíamos anteriormente, la conclusión de este recorrido por las teorías mantenidas durante estos veinte años es que hemos de cuidar la relación con el cliente para ser capaces de obtener la rentabilidad de la experiencia.

A pesar de esto, que a nosotros nos parece tan evidente, muchos directores generales y de *marketing* continúan inmersos en el escepticismo, y siguen comprometiendo la práctica totalidad de sus presupuestos de *marketing* en anacrónicos e ineficaces planes de medios, promociones y patrocinios, en los que la asignación de recursos a los distintos *touchpoints* o puntos de contacto no guarda correlación alguna con la influencia que estos ejercen sobre las decisiones de compra o uso de sus clientes.

Por nuestra parte, nos quedamos con una frase de Harley Manning (Fast Company):

““La única fuente de ventaja competitiva es aquella que puede sobrevivir a las disrupciones provocadas por la tecnología: la obsesión con la experiencia de cliente”. ©



Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Juan Carlos Alcaide Casado es director en la empresa MdS y profesor de ESIC. Tiene más de 20 años de carrera en el mundo del *marketing* de servicios y de la fidelización de clientes. Ha trabajado para más de 100 empresas líderes en España y ha puesto en marcha docenas de proyectos de contención de bajas de clientes. Es profesor en diferentes escuelas de negocio y formador de directivos para multitud de organizaciones y compañías. También, es articulista y autor de varios libros, algunos de ellos específicamente orientados a la fidelización y contención de bajas de clientes: *Alta Fidelidad y Fidelización de Clientes*.