

EXCELENCIA EN LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN PYMES

AUTORA:

Mercedes Hernández González

Senior Advisor, EFQM Asesor, Certified Customer Experience Expert
España

<https://www.linkedin.com/in/mercedeshernandezg/>



FECHA DE PUBLICACIÓN: 1 de diciembre de 2021

IMAGEN GRÁFICA DE RESUMEN:

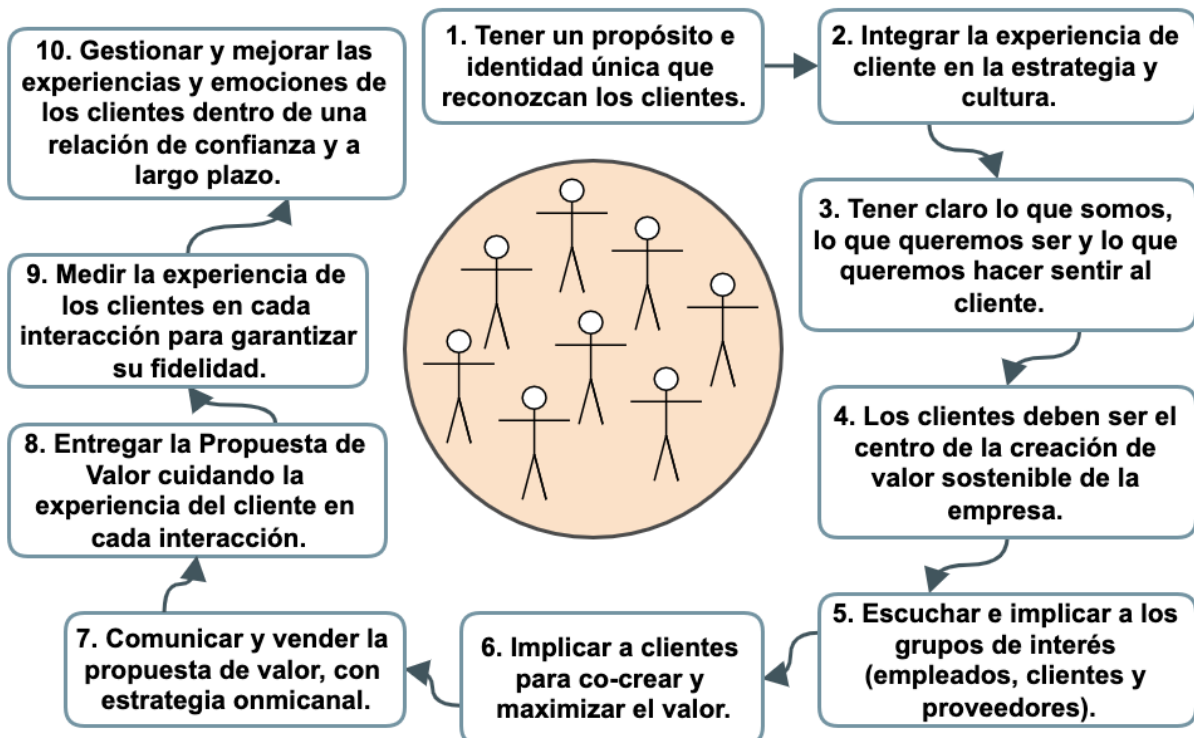


**ALBORES
excelencia**
ALBOR CONSULTOR

Decálogo de excelencia en la experiencia de cliente en pymes

**BIBLIOTECA
ALBOR**

Recuerdo que generamos en la mente del cliente tras un conjunto de experiencias memorables, únicas y excelentes



Referencia: Mercedes Hernández. La excelencia en la experiencia de cliente en pymes. Biblioteca ALBOR [publicación electrónica] Dic. 2021 [consultado el 1-12-2021]. Disponible en: <https://alborconsultor.com/blog/>

Como marcos de referencia, se destacan el [Modelo EFQM 2020](#) y la [Onda del Cliente](#):



Hay muchas definiciones de lo que es la Experiencia de Cliente, pero la más común sería: **“el recuerdo que se genera en la mente del cliente como consecuencia de su relación con la marca/empresa”**.

En una época en la que las exigencias de los clientes crecen cada día más y las amenazas de los comentarios negativos y opiniones están condicionando las decisiones de compra, algunas pymes se esfuerzan por ofrecer una experiencia memorable a sus clientes porque han entendido que no es suficiente con dar una buena atención, sino que **para tener éxito resulta fundamental ponerse literalmente en los zapatos de los clientes**.

La moda de la “experiencia de cliente” y del “cliente en el centro” se ha apoderado de las grandes empresas, las cuales están creando departamentos específicos y buscan todo tipo de soluciones que les permitan sistematizar y personalizar sus procesos. Cuando pensamos en experiencia de cliente, nos imaginamos proyectos largos, costosos y con resultados a largo plazo.

Sin embargo, las pymes lo tienen más fácil para **ofrecer esa experiencia memorable a sus clientes que los convertirá en clientes fieles y sus principales “fans”**.

CONTENIDO:

Ventajas de la experiencia de cliente para las pymes

La experiencia demuestra que **la ventaja de las pymes radica en su agilidad y la calidad de la relación con sus clientes**. Y es que, para competir con las multinacionales y grandes empresas, las pymes necesitan ser excelentes en esta relación. Esto es así, porque las pymes tienen un control más directo sobre sus procesos y son capaces de interactuar de forma más cercana con sus clientes, siendo más ágiles e inmediatos a la hora de crear **una experiencia totalmente satisfactoria y diferencial**.

No cabe duda en este sentido, que disponer de un modelo de gestión como el **Modelo EFQM 2020** (European Foundation for Quality Management) y/o la **Onda del Cliente** (Asociación española para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente) facilita y ayuda a asentar las bases para crear esa cultura centrada en el cliente.

Los ocho valores de la excelencia que sustentan el Modelo EFQM describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance un éxito sostenido y son la base que describen los atributos de una cultura excelente. El primero de estos ocho valores se centra en cómo una organización excelente se preocupa por aportar valor a sus clientes a través de la comprensión, la anticipación y la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Las cinco fases de la Onda del Cliente, conocidas como cinco “l’es” (identidad única, impulso organizativo, implicación de las personas, interacciones e interpretación y acción), representan este marco metodológico que permite entender qué mejores prácticas se tienen que abordar en el desarrollo de la práctica de la experiencia del cliente.

Ambos modelos se interrelacionan en muchas de sus buenas prácticas, por lo que las organizaciones que se gestionen bajo el Modelo EFQM de excelencia empresarial (2020) tienen mucho ganado para dar el salto y desarrollar una verdadera cultura de experiencia de cliente.

¿Cómo se consigue crear una excelente experiencia de cliente?

Pero, ¿cómo se consigue ofrecer esa experiencia memorable que fidelizará a nuestros clientes? Las empresas excelentes sustentan la experiencia de cliente en una ejecución impecable para asegurarse de que **los productos y servicios cumplen con lo que prometen, que la atención es adecuada y que se superan sus expectativas.**

Para ello, estas empresas disponen de un sólido modelo de gestión, como puede ser el Modelo EFQM, que les ayuda a gestionar la cadena de valor orientando todas sus actividades hacia el cliente. De este modo pueden gestionar todos los procesos con una visión integradora, establecer objetivos que movilicen a la acción y comprometer a todo el personal involucrándolo en la cultura de mejora continua.

LAS DIFERENTES ETAPAS PARA DESARROLLAR UNA EXPERIENCIA MEMORABLE EN NUESTROS CLIENTES

1. Propósito e identidad única

Para que una empresa pueda alcanzar y mantener resultados que satisfagan o superen las expectativas de sus clientes tiene que tener un **propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados.** A la hora de definir su propósito debe desarrollar una **identidad de marca que la haga claramente reconocible, teniendo claro lo que quiere hacer sentir a los clientes (identidad corporativa diferenciada).**

Según “*La experiencia de cliente rentable*”, el manual para directivos publicado por DEC (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente), una de las principales palancas para poder ofrecer esa experiencia de cliente, es crear una **Identidad única. Para ello, debemos tener claro lo que somos, lo que queremos ser y lo que queremos hacer sentir al cliente.**

Para construir una identidad única es necesario tener claro qué aporta nuestra empresa a la sociedad, de ahí la importancia de tener un propósito que vaya más allá de ganar dinero.

Según Kotler, “una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora, de proporcionar, de forma consistente, a los compradores un conjunto específico de características, beneficios y servicios”.

2. Dirección e impulso organizativo

Un programa de Experiencia de Cliente tiene que ser transformador ya que tiene que conseguir cambiar el ADN de la organización. **La cultura es el conjunto de valores y normas que comparten las personas y equipos y que influyen a lo largo del tiempo en la forma en que se comportan entre ellos y con los grupos de interés clave externos.**

Para transformar la cultura es necesario promover programas donde se escuche y fomente la aportación de los colaboradores y situar al cliente en el centro de la actividad y toma de decisiones.

La experiencia de cliente debe venir impulsada y liderada por la dirección general y tener una visibilidad comparable a la de otras iniciativas estratégicas clave de la compañía.

En consecuencia, **una de las estrategias de la compañía debe estar enfocada a mejorar la experiencia de cliente.** Esta estrategia debe tener unos objetivos y metas claros, con una descripción del impacto en la cuenta de resultados.

Por otra parte, es necesario **definir un responsable de experiencia de cliente dentro de la estructura organizativa** que asegure la consecución de la visión y sus objetivos, así como asignar recursos económicos y humanos que aseguren la transversalidad con todas las áreas. Disponer de un área de experiencia de cliente que proporciona conocimiento profundo del cliente y permite a toda la organización tener una comprensión homogénea sobre sus necesidades, es fundamental. Así como, coordinar que todos los departamentos se impliquen en el desarrollo, puesta en marcha y seguimiento de las iniciativas y acciones orientadas a mejorar la experiencia del cliente en cada punto de contacto.

Para que se genere un cambio organizativo real y consistente, se recomienda recurrir a herramientas, foros de innovación y metodologías ágiles que nos ayuden a **encontrar nuevas soluciones para superar las expectativas de los clientes y sorprenderlos.**

El establecimiento de unos objetivos globales relacionados con la experiencia de cliente, ayuda a involucrar a toda la organización y así lograr una consistencia para trasladar una experiencia única y personalizada a todos los clientes. Anima a los empleados a observar y desafiar la estrategia de la compañía desde los ojos del cliente.

3. Implicación de los grupos de interés

La empresa necesita ejecutar la estrategia de manera eficaz y eficiente, asegurándose que conoce sus grupos de interés y se compromete con los que son clave para su éxito, involucrándolos en la definición de las interacciones de los clientes con la empresa.

3.1.- Los empleados

Para involucrar a los empleados es necesario **escucharlos y hacerles partícipes** de nuestros productos y servicios. Pero, además:

- Asegurarse que la identidad corporativa está presente en el comportamiento de los empleados.
- Analizar todos los momentos de relación entre empleado y organización, escuchar su voz e intervenir buscando una mejor experiencia en aquellos que son más valorados.
- Desarrollar un **programa de voz del empleado (VoE)** que permite tomar el pulso de manera continua.
- Articular un programa de formación y capacitación que dote a los participantes de las herramientas y habilidades necesarias para poder ofrecer a los clientes la experiencia deseada.
- Asegurarse que las personas de la organización **disponen de los recursos, competencias y poder de decisión necesarios** para maximizar la experiencia global del cliente.

3.2.- Los clientes

Los clientes son los destinatarios de los productos, servicios o soluciones que proporciona la organización. Por lo tanto, es importante:

- **Identificar y clasificar a los clientes** en base a criterios definidos, por ejemplo: características sociales, diferencias en necesidades y expectativas, comportamientos de usuario o comprador, etc.
- **Segmentar a los clientes en base a las emociones.** ¿Qué les motiva? y ¿Por qué estarían dispuestos a pagar más?.

- **Priorizar en aquellos segmentos de clientes** en los que nuestra promesa de marca y nuestra propuesta de valor pueden ser claramente diferenciales.
- Mantener **relación con los clientes durante todas las etapas de creación de valor**.
- Desarrollar la **Omnicanalidad**.
- **Comprender las necesidades de comunicación y contacto directo** de los diferentes segmentos de clientes.
- **Establecer canales** que facilitan a los clientes interactuar con la organización y proporcionar retroalimentación sobre su experiencia, al tiempo que ayudan a que la organización pueda reaccionar de forma ágil y adecuada.
- Disponer de **herramientas, como el CRM**, que sirven para recoger el *feedback* e información del cliente, tanto solicitado (encuestas,..), como no solicitado (RRSS, chats online,..) para comprender lo que los clientes esperan y sobre cómo sienten su relación con la empresa.

3.3.- Partners y proveedores

Los partners y proveedores son los agentes externos con los que la empresa elige trabajar para poder hacer realidad su estrategia y lograr objetivos compartidos que benefician a ambas partes. Por ello, **extender el compromiso de nuestros proveedores con el cliente final es fundamental** para crear una experiencia diferencial.

Para ello, disponemos de diferentes **palancas que se pueden aplicar**, como, por ejemplo:

- **Diseñar modelos de colaboración** que aprovechen el conocimiento de todos los grupos de interés para generar la Experiencia de Cliente.
- **Trasladar a los partners y proveedores cómo debe ser el modelo de relación con los clientes** y poner a su disposición la información, capacitación e incentivos adecuados para que estén alineados con nuestra estrategia.
- **Introducir en el SLA (Service Level Agreement) indicadores que miden la experiencia vivida** por el cliente en sus interacciones con el proveedor.

4. Ejecución e interacciones

4.1.- Diseñar la propuesta de valor

Los clientes deben ser el centro de la creación de valor sostenible de cualquier empresa.

Una organización excelente sabe que **las necesidades de sus clientes pueden cambiar** y entiende la importancia de recoger información directa de ellos y analizarla para poder mejorar o adaptar sus productos, servicios o soluciones. También es capaz de identificar lo que la diferencia de otras, incluyendo a la competencia cuando sea relevante, y lo convierte en la parte esencial del valor que crea. Para ello:

- **Tiene en cuenta su identidad corporativa** en el diseño de los productos, servicios y soluciones.
- **Implica a sus clientes en el proceso de desarrollo para co-crear y maximizar el valor.**
- **Involucra a sus empleados** en el diseño de sus productos y servicios.
- Usa **metodologías de *Design Thinking* y *Agile*** para asegurarse que la conceptualización, prototipo, testeo con el cliente y desarrollo, se realizan de manera iterativa y **asegurando un diseño centrado en las necesidades del cliente.**
- **Involucra al cliente incorporándolo a las pruebas del producto mínimo viable (PMV)** que haya desarrollado, en un entorno real.
- **Identifica a qué segmentos de clientes dirigirse.**
- **Diseña planes de acción** que definen el modelo de relación con cada segmento, a través del diseño de ***customer journey to be* (pasillo del cliente)**. El **mapa de experiencia de cliente** recorre todo el camino de momentos de una persona con la marca.
- Redefine el modelo de relación con los segmentos clave realizando un plan de acción que es el resultado del análisis de todos los *customer journey*.

4.2.- Comunicar y vender la propuesta de valor

Las empresas comunican todo el tiempo y sus valores tienen que transmitirse en todas las interacciones que se realizan con el cliente, independientemente del escenario. Cada una de las comunicaciones tiene un impacto sobre la experiencia de cliente y debe por lo tanto estar alineada con la identidad corporativa.

En definitiva, **la experiencia de cliente se produce por la suma de todas las interacciones directas e indirectas que el cliente tiene con la empresa.**

En este contexto, resulta conveniente desarrollar una **estrategia omnicanal que haga que todos los canales estén interrelacionados entre sí**, para que la información de cada cliente fluya sin obstáculos y así maximizar la eficiencia operativa y mejorar su experiencia. Para ello:

- La propuesta de valor debe mantener la consistencia y experiencia de marca en cualquiera de los canales.
- Consolidar los datos para tener una visión única del cliente en todas las interacciones y canales.
- Ofrecer los mensajes adecuados, en el lugar adecuado y en el momento adecuado.

4.3.- Entregar la propuesta de valor

Cada vez que un cliente interactúa con nuestra empresa, seamos conscientes o no, el cliente está viviendo experiencias.

Cada punto de contacto tiene dos características principales:

- **Medio por el que se produce** (personas, tienda física, correo, teléfono, web, app, etc.).
- **Emoción que siente el cliente** (positiva, neutral, negativa).

Otro aspecto a tener en consideración a la hora de entregar nuestra propuesta de valor, es asegurar que **nuestra identidad única está presente en los productos, servicios y soluciones que ofrecemos a nuestros clientes**. Y que los puntos de venta transmiten nuestra identidad corporativa.

Es muy importante prestar atención a todas estas interacciones, ya que **cada dolor es una oportunidad para mejorar y rediseñar la experiencia de cliente, convirtiéndola en memorable.**

5. Resultados: interpretación y acción

Según el manual **“La experiencia de cliente rentable” de DEC**, la fidelidad de nuestros clientes, la propensión a la compra futura y la recomendación que hagan de nuestra organización, dependerán en gran medida del conocimiento que tengamos de **qué experimentan nuestros clientes al interactuar con nosotros y de cómo nos comportemos en la gestión de esas emociones.**

Según el Modelo EFQM 2020, una organización sobresaliente sabe cuál es su nivel de éxito en la ejecución de su estrategia para satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes. Utiliza el análisis de su rendimiento actual y pasado para predecir su rendimiento futuro y usa los resultados de percepción relevantes de sus clientes para mejorar y rediseñar la experiencia de cliente.

Algunos ejemplos de **medición de la Experiencia de Cliente**:

- Establecer indicadores básicos de CX, como el NPS (Net Promotor Score), CSAT (Customer Satisfaction), y/o CES (Customer Effort Score).
- Determinar objetivos: nº de recomendaciones, repetición de compra, registro de ventas adicionales o menor abandono.
- Agrupar los clientes en promotores, neutros o detractores para ofrecer mensajes adaptados a cada segmento y estudiar su reacción.
- Analizar la relación existente entre la experiencia obtenida por el cliente y los objetivos determinados.
- Calcular el valor del cambio de un cliente detractor que pasa a ser promotor.

GUIA SENCILLA PARA DESARROLLAR LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN UNA PYME

No es tan difícil para una pyme crear una excelente experiencia de cliente, si se tienen en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Usar el teléfono

Al contrario que sucede en las grandes empresas, una de las principales ventajas de una pyme es la **capacidad para conectar rápida y personalmente con los clientes**. Si los clientes saben que pueden contactar con ella fácilmente y obtener lo que necesitan, será un factor importante para que compren sus productos o servicios.

2. Construir relaciones personales que generen confianza

Mientras que algunas empresas están recurriendo a los chatbots (programa informático con el que es posible mantener una conversación) para relacionarse con sus clientes, **la construcción de relaciones personales es esencial para las pymes**. De hecho, **una comunicación abierta con el fin de crear un ambiente de confianza**, en el que los clientes realmente quieran comprometerse con la empresa, es crucial. Con la creación consciente de un entorno donde tus clientes te aman, aumentará el boca a oreja y se construirá una relación leal que te ayudará a triunfar.

3. Competir por la experiencia, no por el precio

Las pymes no tienen gran capacidad para competir por precio porque no tienen mucho poder de negociación y sus márgenes son más ajustados. Además, captarían clientes poco rentables, por obligación de ingresar, y verían cómo sus clientes se marchan porque no tienen marca, ni han implementado ningún mecanismo de vinculación. La consecuencia será terminar sin capacidad para atraer a nuevos clientes. Para que esto no suceda, es fundamental **buscar la diferenciación a través de la experiencia.**

4. Tener empleados centrados en el cliente

Además de comprobar las habilidades técnicas del equipo y observar cómo los empleados interactúan con sus compañeros, **la empresa se tiene que asegurar que éstos saben relacionarse con los clientes.**

5. Saber qué piensan nuestros clientes

No se pueden conocer las opiniones de los clientes si no se les pregunta. Hay que asegurarse de que todos los empleados que tienen contacto con los clientes comparten esa información con el resto de la empresa. Es mejor recibir una reclamación que permita resolver un problema, que no tener quejas y pensar que todo está bien. **Una queja siempre es un regalo y una oportunidad de mejora.**

6. Evitar el “pero”

Si la empresa tiene un producto o un servicio de calidad inferior, no importa cómo lo vista porque sus clientes no tendrán una experiencia memorable. Una experiencia memorable se crea de forma deliberada y se va ajustando con el tiempo. Existe una diferencia entre trabajar para evitar los comentarios negativos y comprometerse con una cultura centrada en el cliente.

Aunque a priori ser una pyme pueda parecer que comporta excesivas desventajas frente a los competidores, en realidad no es así, más bien es una ventaja para poder competir a través de la excelencia en la experiencia de cliente.

BIBLIOGRAFÍA:

- La experiencia de cliente rentable. Manual para directivos y profesionales. DEC (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente)
- Modelo EFQM (versión 2020). European Foundation for Quality Management. <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>
- Revista Pymes. La importancia de la experiencia de cliente en las pymes. (publicación electrónica). 2019. Mercedes Hernández. Directora de socios del Club Excelencia en Gestión. Disponible en: <https://revistapymes.es/la-importancia-de-la-experiencia-de-cliente-en-las-pymes/>

- BLOG – Experiencia de cliente ¿Qué es y cómo mejorarla? – www.connectingvisionsgroup.com
- La Onda del cliente. Asociación para el desarrollo de la Experiencia del Cliente (DEC). <https://asociaciondec.org/la-onda-del-cliente/>

TIPO DE USO Y REFERENCIA DEL DOCUMENTO:

Documento de uso y distribución libre, en su versión completa. Referenciación de su publicación digital: **Mercedes Hernández. La excelencia en la experiencia de cliente en pymes. Biblioteca ALBOR [publicación electrónica] Diciembre 2021 [consultado el 1-12-2021]. Disponible en:** <https://alborconsultor.com/blog/>

La elaboración de este documento y su formato, ha sido propuesto a los autores/as por ALBOR Consultor y su contenido elaborado por sus autores/as, quienes son los responsables, tienen su propiedad intelectual y ceden su uso para divulgación libre en la biblioteca ALBOR. (Consultora Sociosanitaria y de excelencia, con sede en España <https://alborconsultor.com/>).