

Encuesta e informe de
investigación exclusivo de
Bloomberg Businessweek
Research Services

Tendencias y mejores prácticas globales de la experiencia del cliente

Los nuevos hábitos de compra de los clientes en distintas culturas y regiones están llevando a **negocios** de todo el mundo a reconsiderar la **experiencia del cliente**. Cuatro **mejores prácticas** definen un nuevo enfoque.

JULIO DE 2013

SPONSORED BY



Contenido

- 3 Metodología**
- 4 Resumen ejecutivo**
- 5 Introducción**
- 5 Mejor práctica: Movilidad**
- 6 Mejor práctica: Interacción mediante redes sociales**
- 7 Mejor práctica: Consistencia omnicanal**
 - 7 Resumen: Consideración de las diferencias culturales**
- 8 Mejor práctica: Análisis avanzados para la personalización**
 - 8 Resumen: América Latina**
- 9 Conclusión**
 - 9 Resumen: Asia-Pacífico**
 - 9 Resumen: Europa**
- 10 Declaración del patrocinador: Interactúe con sus clientes como nunca antes**

COPYRIGHT AND DISCLAIMER NOTICES

Bloomberg Businessweek does not make any guarantees or warranties as to the accuracy or completeness of this report. Bloomberg Businessweek shall not be liable to the user or anyone else for any inaccuracy, error or omission, regardless of cause, or for any damages resulting therefrom. In no event will Bloomberg Businessweek nor other companies or third-party licensors be liable for any indirect, special or consequential damages, including but not limited to lost time, lost money, lost profits or lost good will, whether in contract, tort, strict liability or otherwise, and whether or not such damages are foreseen or unforeseen with respect to any use of this document.

This document, or any portion thereof, may not be reproduced, transmitted, introduced into a retrieval system or distributed without the written consent of Bloomberg L.P.

© Copyright 2013 Bloomberg L.P. All rights reserved.

The names of actual companies and products mentioned herein may be the trademarks of their respective owners.

EXISTE UNA VERSIÓN ELECTRÓNICA DISPONIBLE.

Para ver o utilizar una copia electrónica de este documento en formato PDF, visite www.sap.com/360customer.

Metodología

En la primavera de 2013, Bloomberg Businessweek Research Services (BBRS) inició un programa de investigación para descubrir y analizar las visiones de altos ejecutivos, responsables de líneas de negocio y líderes de opinión de todo el mundo sobre la experiencia del cliente, especialmente teniendo en cuenta que la globalización, los dispositivos móviles ubicuos y otras tendencias sociales, de negocios y tecnológicas cambian su entorno. La investigación pretendía determinar las tendencias y las mejores prácticas relativas a la experiencia del cliente en el mundo actual, en el que los dispositivos móviles y las redes sociales cada vez tienen más influencia.

Los objetivos de este programa son:

- ▶ Conocer la opinión de las organizaciones alrededor del mundo respecto a la importancia y la prestación de una experiencia del cliente positiva.
- ▶ Descubrir cómo se diferencian las prácticas de prestación de la experiencia del cliente en diversas regiones del mundo.
- ▶ Determinar cuáles tecnologías permiten actualmente una experiencia del cliente positiva.

Este programa de investigación incluye componentes tanto cuantitativos como cualitativos:

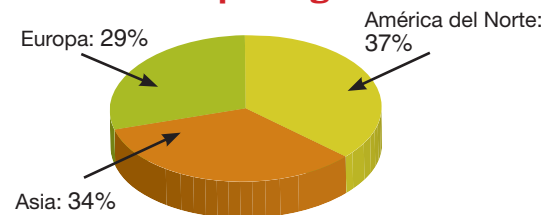
- ▶ Una encuesta en todo el mundo realizada a ejecutivos con puestos directivos o de nivel superior de empresas de medio y gran tamaño. Un total de 318 ejecutivos de alto nivel, directivos y vicepresidentes respondió a la encuesta en julio de 2012. Si desea obtener más información sobre las características demográficas de la encuesta, consulte los gráficos relativos a la "Metodología" que encontrará a la derecha.
- ▶ Entrevistas con los principales consultores independientes, analistas y académicos de distintos sectores, además de los datos de las encuestas realizadas por empresas de investigación. Entre las empresas implicadas figuran:

- | | | |
|----------------------------------|---|--|
| • Accenture | • Centro de excelencia para los clientes de la región EMEA de Ernst and Young | • Shepard Presentations |
| • Asian Paints | • Forrester Research | • SocialBakers |
| • Booz & Co. | • Gartner | • Softtek |
| • Bose Netherlands | • Global Web Index | • Sprint Nextel |
| • CEMEX USA | • Paul Greenberg | • Story Miners |
| • Cisco Systems | • Lenovo | • Technology Services Industry Association |
| • Commonwealth Bank of Australia | • Peppers & Rogers Group América Latina | • W. W. Grainger |
| • The Customer Framework | | |
| • eMarketer | | |

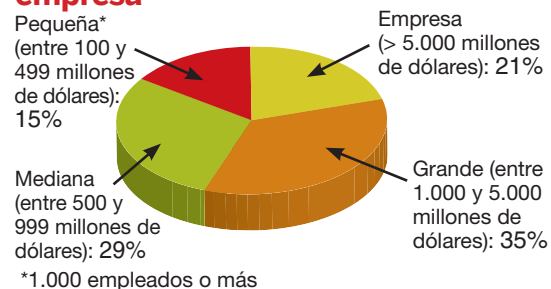
BBRS, la autora del informe Lauren Gibbons Paul y los colaboradores Elizabeth Fry, Bill Hinchberger y Paul Tate agradecen su colaboración a todos los ejecutivos que prestaron su tiempo y su información para este proyecto.

Este proyecto de investigación se ha financiado mediante una subvención de SAP, pero se ha elaborado con independencia de este patrocinador. El departamento editorial de la revista de *Bloomberg Businessweek* no ha participado en este proyecto.

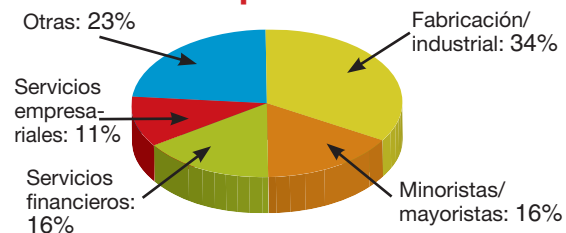
Encuestados por región



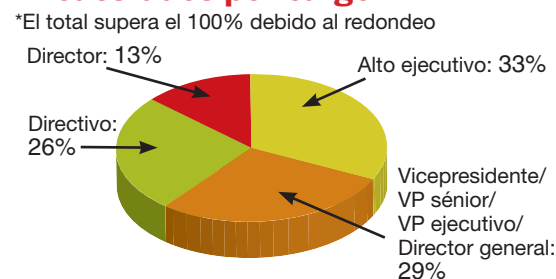
Encuestados por tamaño de la empresa



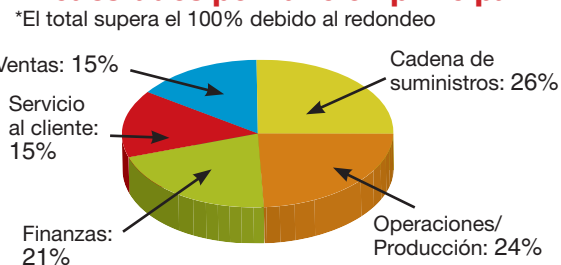
Encuestados por sector



Encuestados por cargo



Encuestados por función principal



Fuente: Bloomberg Businessweek Research Services, 2012

Resumen ejecutivo

- ▶ La aparición de compradores de dispositivos móviles conectados socialmente está causando una evolución global del significado de la “experiencia del cliente”. Los consumidores y los compradores B2B de todo el mundo se han convertido literalmente en objetivos de interacción, generando volúmenes de datos completos sobre sus necesidades y preferencias en todo momento.
- ▶ Los negocios deben llegar a todos y cada uno de los canales que los clientes puedan estar utilizando y formular una experiencia en tiempo real, contextualizada, personalizada y enriquecida con información recopilada en tiempo real. Y esta experiencia debe ser consistente entre todos los canales: móviles, sociales, Internet y físicos.
- ▶ Muchas empresas norteamericanas y europeas ya han dado el paso a la orientación centrada en el cliente para conservar su ventaja competitiva y responden activamente a las necesidades y exigencias de los consumidores capacitados digitalmente.
- ▶ En las regiones de América Latina y Asia-Pacífico, muchas empresas están más centradas en ampliar sus negocios para cumplir los objetivos de crecimiento de ventas que en la experiencia del cliente. No obstante, con el aumento del uso de dispositivos móviles y redes sociales en estas regiones, se acerca la era del consumidor hiperconectado y las empresas empiezan a realizar el ajuste necesario.
- ▶ Las organizaciones que aprovechan con destreza la tecnología y las técnicas móviles, sociales y de análisis avanzados se asegurarán una posición de liderazgo entre sus competidores, mientras las estrategias tradicionales para relacionarse con los clientes harán que los negocios pasen rápidamente a los últimos puestos de la fila.

Introducción

A pesar de las diferencias lingüísticas y culturales, las personas de todo el mundo cada vez se asemejan más en lo que respecta a una tendencia de comportamiento: su uso de dispositivos móviles para conectarse a Internet, ya sea para acceder a información, comunicarse, comprar o participar en redes sociales. A finales de 2013, el número de dispositivos móviles conectados a Internet superará en número a las personas del planeta, según el Índice de redes visual de Cisco¹. Y aunque los usuarios estadounidenses representan el mayor bloque de participantes en las redes sociales predominantes, las poblaciones de usuarios que crecen con más rapidez están en Japón (en Facebook), Corea del Sur (en Google+) e Indonesia (en Twitter), según GlobalWebIndex.

Esta aparición del consumidor móvil socialmente conectado está causando una evolución global en el significado de la “experiencia del cliente”. Hasta hace poco, se apremiaba a las empresas para que ampliaran su visión de la noción de “satisfacción del cliente” de la vieja escuela al objetivo más reciente de la “orientación centrada en el cliente”. Ahora, los consumidores han vuelto a cambiar las reglas del juego, convirtiéndose literalmente en objetivos móviles de interacción y generando volúmenes de datos muy útiles sobre sus necesidades y preferencias en todo momento. En las economías desarrolladas, por ejemplo, los consumidores podrían buscar una oferta en su smartphone mientras se encuentran en los pasillos de una tienda; en una economía emergente, el primer contacto de un consumidor con una marca podría producirse por medio de Internet móvil o de una opinión en las redes sociales.

Para conseguir la lealtad de cualquiera de los dos tipos de clientes, y cada vez más de ambos, las empresas deben adoptar diversas mejores prácticas en los ámbitos de la movilidad, las redes sociales, la consistencia omnicanal y los análisis avanzados. Deben llegar a todos los canales que los clientes utilizan y formular una experiencia contextualizada y personalizada enriquecida con información recopilada en tiempo real. Y esta experiencia debe ser consistente en todos los canales: móviles, sociales, Internet y físicos.

Lógicamente, en función de su ubicación geográfica, los negocios se encuentran en diversos puntos de su trayecto por la experiencia del cliente (véase la Figura 1, “Interés global en la experiencia del cliente”, en la parte derecha). Por ejemplo, el crecimiento de la nueva clase media en regiones como América Latina y Asia implica que muchas empresas están orientadas a ampliar sus negocios para conseguir los volúmenes de ventas que desean y prestarán más atención a la retención y a la lealtad de los clientes más adelante (véase “Resumen: América Latina” en la página 8 y “Resumen: Asia-Pacífico” en la página 9).

¹ “Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2012–2017” (Índice de redes visual de Cisco: Actualización del pronóstico global de tráfico de datos móviles para 2012–2017). Cisco Systems. <http://tinyurl.com/b9berc>

² Eddy, Nathan. “Smartphone Adoption Growing Rapidly Worldwide” (La adopción de smartphones crece rápidamente en todo el mundo). eWeek, 29 de mayo de 2013. <http://tinyurl.com/p7qdlb9>

Por el contrario, muchas empresas norteamericanas y europeas de ciertos sectores ya han dado el paso a la orientación centrada en el cliente y su determinación puede resultar evidente hasta para el observador casual (véase “Resumen: Europa” en la página 9). (Como testimonio, tenemos el eslogan de JetBlue Airways: “Usted por encima de todo”.) Pero la tendencia es clara para organizaciones de todo el mundo: Conozca lo que los clientes valoran a través de los datos que generan y luego proporciónese ese valor cuando lo necesiten.

FIGURA 1

Interés global en la experiencia del cliente

Se solicitó a los encuestados que valoraran cuán importante sería “deleitar a los clientes” para sus operaciones de servicio al cliente en 2014. (Porcentaje de los encuestados que indican una prioridad alta)

América del Norte

65%

Europa, Oriente Medio y África

62%

Asia

49%

Base: 318 encuestados

Fuente: Bloomberg Businessweek Research Services, 2012

Las organizaciones que aprovechan con destreza las tecnologías y técnicas móviles, sociales y de análisis avanzados se asegurarán una posición de liderazgo entre sus competidores. Las empresas que confían en las estrategias tradicionales para relacionarse con los clientes pasarán rápidamente a los últimos puestos de la fila. Mientras tanto, las empresas globales están aprendiendo que deben ajustar sus estrategias de experiencia del cliente para adaptarse a las diferencias culturales regionales (véase “Consideración de las diferencias culturales” en la página 7).

Mejor práctica: Movilidad

El creciente uso de dispositivos móviles, combinado con los análisis de Big Data, inspira a las empresas para ofrecer experiencias inmediatas, relevantes e interactivas a los clientes. Y las expectativas de los consumidores crecen con la misma rapidez que el tráfico de datos móviles (véase la Figura 2, “Tráfico global de datos móviles”, en la página 6). La adopción de smartphones en Corea del Sur, Noruega, Suecia, Australia, Reino Unido y Estados Unidos superó a la de los teléfonos móviles tradicionales en 2012, según eMarketer².

Las tendencias se mantendrán, comenta el experto en experiencia del cliente Paul Greenberg, de Estados Unidos, autor de *CRM at the Speed of Light* (CRM a la velocidad de la luz). “La mayoría de los estudios apuntan a los dispositivos móviles como el medio que las personas utilizarán para sus vidas digitales en el futuro”, explica.

Por ejemplo, W. W. Grainger, un destacado distribuidor de productos industriales con un volumen de negocios de 8.900 millones de dólares, implementó una aplicación móvil para smartphones en agosto de 2012 que proporciona a los clientes acceso a sus 900.000 productos. La aplicación permite a los profesionales de mantenimiento, reparación y operaciones buscar productos, ver precios de cuentas, comprobar la disponibilidad de productos en tiempo real y pedir productos rápidamente en cualquier lugar³. También pueden averiguar cuándo se enviará un producto o si está disponible para la recogida en una sucursal cercana. Como muchos de estos clientes no tienen acceso a una computadora durante su jornada laboral, la aplicación móvil les ayudará a trabajar con más eficiencia, según explica Geoffrey Robertson, vicepresidente de estrategia de comercio

electrónico y planificación en Grainger, empresa con sede en Lake Forest, Illinois. Además, los clientes de Grainger pueden gestionar el flujo de trabajo de los pedidos, aceptando, rechazando o remitiendo pedidos y recibiendo notificaciones cuando los pedidos se envían o están pendientes de aprobación.

Mientras tanto, la mayor empresa de pinturas de India, Asian Paints, confía en la tecnología digital, incluida la movilidad, para pasar de ser una empresa de productos a una empresa de servicios. La empresa, con sede en Mumbai y un volumen de negocios de 1.600 millones de dólares, reúne actualmente en un sistema todos los datos de los clientes, obtenidos de pintores, contratistas, minoristas y servicios, y proporciona a los empleados de ventas acceso móvil a estos datos. “Ahora el cliente es el centro de todo”, asegura Manish Choksi, presidente del departamento de bricolaje, cadena de suministros y TI. “Independientemente del punto de contacto, queremos ofrecerles una única experiencia”.

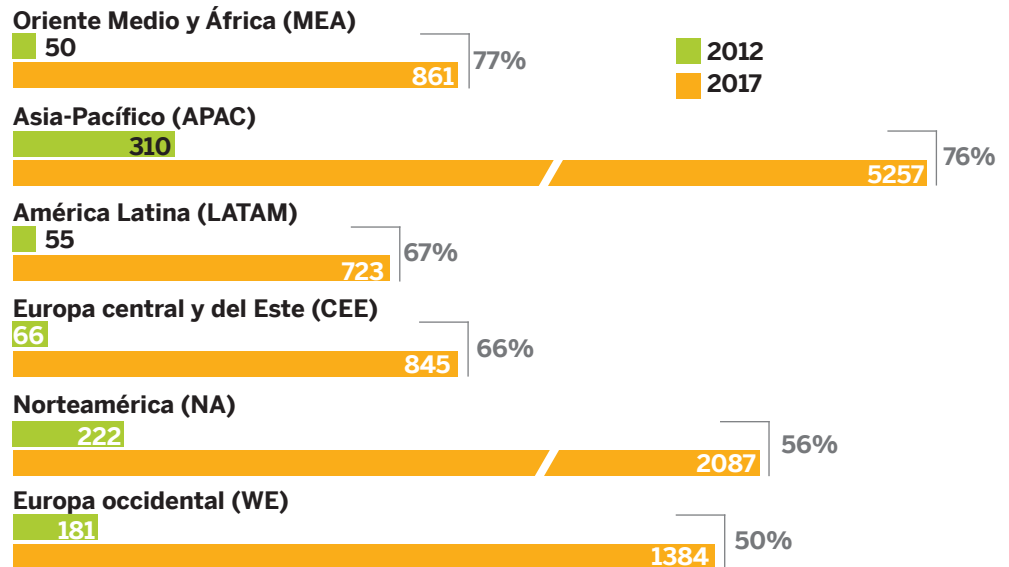
Mejor práctica: Interacción mediante redes sociales

La movilidad no es lo único que los negocios deben dar por sentado sobre sus clientes globales. Independientemente del lugar del mundo donde vivan los consumidores, las redes sociales son un medio de autoexpresión. eMarketer predice que una de cada cinco personas del mundo usará una red social este año y una de cada cuatro lo hará en 2014. Las empresas siguen el consejo de interactuar con los consumidores en estas plataformas, además

³ “Grainger Mobile App Provides Instant Access to 900,000 Products on Smartphones and Streamlines Order Management for Facility Management Pros” (La aplicación móvil de Grainger proporciona acceso inmediato a 900.000 productos en smartphones y optimiza la gestión de pedidos para los profesionales de la gestión de recursos). PRWeb, 21 de agosto de 2012. <http://tinyurl.com/pqyhwd>

FIGURA 2 Tráfico global de datos móviles

Oriente Medio y África experimentarán el crecimiento más fuerte, con una tasa anual de crecimiento compuesto (TCAC) del 77 %, seguidos de Asia-Pacífico (76%) y América Latina (67%). (Petabytes al mes)



Fuente: Cisco Visual Networking Index, Mobile Forecast (Índice de redes visual de Cisco, pronóstico sobre dispositivos móviles), 2013

de monitorear las cantidades enormes de datos no estructurados que generan las redes sociales (véase la Figura 3, “La clave de las redes sociales para las estrategias orientadas al cliente”, en la página 7).

Los consumidores de distintas regiones ven el contenido social de forma distinta. En el Reino Unido y Europa, los compradores han adoptado la interacción social con las marcas que prefieren, según Merlin Stone, jefe de investigación de The Customer Framework, una empresa consultora de experiencia del cliente del Reino Unido. En consecuencia, reconocidas empresas de productos de consumo ven las redes sociales como una forma ideal de conectarse directamente con los clientes para promocionar sus productos. Pero, para otras empresas, explica, es importante centrar las redes sociales en el servicio al cliente y en recomendaciones atractivas para los consumidores.

En cambio, los brasileños y los latinos en general podrían estar menos abiertos a que las empresas les vendan sutilmente en las redes sociales, según Fernando Pierry, socio gerente de Peppers & Rogers Group América Latina, en São Paulo, Brasil. “Los latinos tienen una idea diferente sobre mezclar la amistad y el dinero”, comenta Pierry. Al mismo tiempo, teniendo en cuenta que Ciudad de México y São Paulo se encuentran entre las cinco primeras ciudades en términos del número de usuarios de Facebook, según SocialBakers, esto podría cambiar en el futuro. Las empresas de Asia-Pacífico también responden a los rápidos aumentos de la actividad de las redes sociales; el Commonwealth Bank of Australia, por ejemplo, ahora monitorea las conversaciones en línea en tiempo real y responde a los clientes que lo necesitan.

FIGURA 3

La clave de las redes sociales para las estrategias orientadas al cliente

Empresas de todo el mundo integran las redes sociales en sus estrategias de negocios. (Porcentaje de encuestados)

Estamos desarrollando una estrategia específica para las redes sociales

96%

Esperamos invertir más en las redes sociales

95%

Las iniciativas de redes sociales aumentan la eficacia de nuestro marketing

78%

Tenemos un equipo específico para las redes sociales

64%

Las redes sociales son un elemento incluido en la agenda de nuestro director general

40%

Base: 117 empresas
Fuente: Booz & Co., 2012

En Estados Unidos, el proveedor de comunicaciones inalámbricas Sprint Nextel, que cuenta con un volumen de negocios de 35.000 millones de dólares, recibió una rápida y brutal lección sobre cómo no se deben usar las redes sociales para relacionarse con los clientes. Después de centrarse durante demasiado tiempo en la fusión de Nextel de 2005, las cosas empezaron a ponerse feas en 2006 para la empresa con sede en Overland Park, Kansas. Sprint no ofrecía los novedosos dispositivos inalámbricos que los consumidores ansiaban, la cobertura era irregular y los niveles de satisfacción de los clientes caían. Los clientes descontentos desertaron y no se callaron sus motivos.

Sprint tocó fondo en junio de 2007, cuando decidió “renunciar” (es decir, echar) a unos cuantos miles de clientes muy escandalosos que inundaban el centro de atención telefónica para quejarse o simplemente para incordiar a sus agentes. “Llegamos a la conclusión de que nunca íbamos a satisfacer a estos clientes. Decidimos pedirles que recurriesen a otro proveedor”, explica Jerry Adriano, vicepresidente de experiencia del cliente de Sprint Nextel. La elección del momento no podía haber sido peor. Después de que un cliente utilizase las redes sociales para contar que Sprint le había “echado”, la indignación empezó a propagarse rápidamente como un incendio incontrolable, sobre todo porque Sprint no explicó inmediatamente por qué se renunció a este grupo.

Los ejecutivos de Sprint optaron por el camino más diplomático, diciendo que no harían comentarios sobre clientes específicos.

“Esto explotó hasta el punto que todos los medios informativos nacionales se hicieron eco de ello. Salió en CNN, en Facebook, en Twitter. Los clientes encontraron información de contacto de nuestros ejecutivos — direcciones y números de teléfono personales — y la publicaron en todas partes”, explica Adriano. “Nos dimos cuenta del poder de las redes sociales mucho antes que muchas otras empresas”.

Desde entonces, Sprint se ha vuelto mucho más proactiva con las redes sociales. Por ejemplo, en 2011, cuando la empresa introdujo una tarifa de datos premium de 10 dólares para cualquier suscriptor nuevo que actualizase su teléfono por un smartphone, se anunció en primer lugar en las redes sociales. “Con bastante rapidez, se observó cierto reconocimiento de los clientes que estuvieron contentos de que fuésemos honestos sobre esta cuestión”, comenta Adriano. Cuando otros se quejaron de lo que pensaban que era un nuevo cargo para todos los clientes, Sprint lo aclaró rápidamente antes de que los comentarios negativos quedaran fuera de control.

Mejor práctica: Consistencia omnicanal

El servicio actual de Sprint con las redes sociales no habría marcado ninguna diferencia si no hubiese ejecutado con éxito un giro radical corporativo orientado a la experiencia del cliente para aumentar la simplicidad⁴, que incluía la consistencia omnicanal. “Los clientes esperan y merecen recibir las mismas respuestas estén donde estén, independientemente del canal”, comenta Adriano.

Consideración de las diferencias culturales

En lo que respecta a la satisfacción del cliente en las culturas globales, no valen las soluciones genéricas, según John Ragsdale, vicepresidente de investigación tecnológica de la TSIA (Technology Services Industry Association, Asociación del sector de servicios tecnológicos). Al revisar los datos de satisfacción del cliente recopilados de los 350 miembros de la asociación y datos comparativos adicionales, se observó que las puntuaciones de satisfacción eran consistentemente superiores en Norteamérica que en Europa o Asia, a pesar de que las empresas asociadas ofrecen soporte para los mismos productos y cuentas globales en distintas regiones con el mismo personal de servicio al cliente.

La conjetura de Ragsdale: En general, los clientes de Norteamérica tendían a dar puntuaciones más altas en una escala de satisfacción del cliente porque querían ayudar a los representantes de servicio al cliente a progresar profesionalmente. Los europeos, por el contrario, se mostraban menos preocupados por los aspectos sociales de la interacción. “Sus calificaciones son más duras que las de los americanos”, comenta. En Asia, en cambio, existen muchas diferencias de un país a otro. —Lauren Gibbons Paul

⁴ “Best turnaround CEOs of all time” (Los directores generales más revolucionarios de todos los tiempos). FierceWireless. <http://tinyurl.com/naofqv>

Resumen: América Latina

Para las empresas latinoamericanas, seguir el ritmo de una clase media en rápido crecimiento es una prioridad a corto plazo mayor que la orientación centrada en el cliente, según Fernando Pierry de Peppers & Rogers Group América Latina. No obstante, las empresas con visión de futuro son muy conscientes de que no pueden dejar en un segundo plano sus iniciativas de experiencia del cliente durante demasiado tiempo. “Con un enorme crecimiento del mercado medio en México y Brasil, muchas personas están teniendo su primer contacto con Internet y para muchas de ellas este contacto se realiza por medio de dispositivos móviles”, explica Alex Camino, vicepresidente de Marketing y comunicaciones de la empresa de servicios de TI Softtek en Monterrey, México.

Teniendo en cuenta la popularidad de las redes sociales (Brasil está entre los tres primeros países en Twitter, según la empresa SemioCast, con sede en París), estas tendencias presentan una excelente oportunidad de ofrecer experiencias relevantes y personalizadas. “Se debe saber escuchar, supervisar y reaccionar”, comenta Daniel Huallem, director general de la empresa consultora Bexpert, en São Paulo. “Si una tienda de artículos deportivos me identifica como seguidor del Fluminense, está muy bien que conozcan mis hábitos de compra. Pero si voy a su sitio web y me aparece un artículo del Flamengo, nunca volveré a comprarlos”.

—Bill Hinchberger, corresponsal en América Latina

Según Mike Wittenstein, director general y diseñador de experiencia sénior de la empresa de consultoría empresarial Story Miners, en Marietta, Georgia (Estados Unidos), “los clientes buscan consistencia en los procesos y consistencia emocional. Esperan que la marca se comporte, esperan que la relación sea estable y cuentan con su propia experiencia como guía para avanzar”.

La consistencia omnicanal era uno de los objetivos del nuevo portal para distribuidores de la rama europea de la empresa especializada en audio Bose, según Annemarieke van Spanje, líder de proyectos de TI de CRM, servicios de información corporativos. El portal proporciona a los distribuidores europeos de Bose información consistente sobre productos, precios y ofertas promocionales. “Anteriormente, los distribuidores realizaban los pedidos por teléfono y fax, mientras que nuestros clientes podían realizarlos online”, explica van Spanje. “Esta iniciativa consistía en garantizar que los distribuidores pudiesen acceder a un sitio web, ver todos sus detalles y realizar un pedido en tiempo real”. En cualquier momento concreto, los proveedores pueden obtener información actualizada sobre los pedidos: el estado del envío, detalles de seguimiento, preferencias, etc.

5 Choi, Candice Choi. “How Grocery Store Loyalty Programs Affect What You Buy, How Much You Spend” (Cómo afectan los programas de lealtad de las tiendas de comestibles lo que se compra y cuánto se gasta). The Boston Globe, 27 de mayo de 2013. <http://tinyurl.com/pnx68zw>

“Los canales múltiples siguen siendo un reto”, añade van Spanje. “En el pasado, era normal trabajar con un centro de costo diferente para las ventas a través de tiendas, a través de distribuidores o directas a los clientes. Ahora, trabajamos paso a paso para utilizar la nueva tecnología para proporcionar una sola vista y un servicio consistente para el cliente”.

Mejor práctica: Análisis avanzados para la personalización

A pesar de los retos que plantea el mundo omnicanal actual, existe una excelente oportunidad. Las empresas convierten los grandes volúmenes de datos que ofrecen todas estas fuentes en información que de otro modo pasaría desapercibida. “El único modo en que se puede ofrecer a la gente una mejor experiencia es conseguir información de más calidad y más detallada sobre el cliente”, explica Rod Strother, director del centro digital y social de excelencia del proveedor de PC Lenovo, con sede en Singapur. Con la información obtenida mediante su concentrador de análisis globales, Lenovo aumentará su proactividad en lo que se refiere a las necesidades y los deseos de los clientes, añade Strother.

En el mundo B2B, CEMEX USA utilizó recientemente un análisis para relacionarse con un grupo de clientes al que anteriormente había ignorado. Según Ven Bontha, vicepresidente de experiencia del cliente en la empresa cementera con sede en Houston, Texas, CEMEX empezó a utilizar una herramienta de business intelligence incorporada en su paquete de ERP para segmentar a los clientes. Descubrió un gran grupo de clientes de bajo volumen y utilidades altas sobre el cual su grupo no sabía casi nada. En enero de 2011, Bontha creó una ambiciosa campaña de ventas en la que los agentes del centro de atención al cliente realizaban llamadas de telemarketing a estos casi 30.000 clientes para preguntarles sobre sus necesidades y evaluar posteriormente cómo podría ayudarles CEMEX. Al analizar los datos de forma más detallada, Bontha estableció un perfil de los clientes que se ajustaban a un determinado patrón de inactividad y daban prioridad a sus llamadas de telemarketing. “Nos compraron una vez, ¿pero qué pasó después?”, se preguntaba.

Resulta que los clientes apreciaban la atención personal, sobre todo en un mundo de correos electrónicos y mensajería de texto. El contacto adicional no solo generó buena voluntad sino también ventas. En 2011, CEMEX experimentó “unos cuantos millones” en aumento de las ventas, según Bontha y, el año pasado, 12 millones de dólares. El objetivo es conseguir 200 millones de dólares en ventas de este grupo hacia 2014. “La gente no quiere que se les vea como parte de la multitud. Los clientes quieren que se les reconozca como quienes son, individualmente”, comenta Paul Greenberg. “Esto cada vez es más una exigencia que una petición”.

Otras empresas descubren cómo los análisis pueden darles un toque personal. El director general de Safeway, una empresa minorista de comestibles con un volumen de 44.000 millones de dólares con sede en Pleasanton, California, dijo recientemente que

los precios marcados en los productos en los estantes de las tiendas pronto pueden resultar irrelevantes⁵. Safeway ofrecerá a los miembros de su club de lealtad ofertas especiales personalizadas en artículos que de otro modo podrían comprar en cualquier otra parte, como pañales para un comprador que tenga un patrón de compra de toallitas y leche de fórmula para bebés. Además, la empresa de comestibles Kroger, con sede en Cincinnati y un volumen de ventas de 96.700 millones de dólares, está probando un programa que puede ofrecer a los consumidores descuentos duraderos de precios sobre artículos que compran con frecuencia, a diferencia de los típicos descuentos a corto plazo. Esta personalización ayudará a conseguir una verdadera fidelización de los clientes, comenta Wittenstein, de Story Miners. “Se tiene que hacer más por los clientes: reducir el esfuerzo, facilitar la toma de decisiones y el trabajo con la marca entre los distintos canales”, añade.

Conclusión

Antes que nada, la experiencia del cliente consiste en crear valor para el cliente y proporcionárselo dondequiera que se encuentre y siempre que lo necesite. El principio subyacente es que si primero se tiene en cuenta a los clientes, su empresa también cosechará

Resumen: Europa

Durante los 10 últimos años se ha experimentado una tormenta perfecta de crisis económica, revolución digital, presión competitiva y cambios de las expectativas de los consumidores en Europa, explica Laurence Buchanan, director con base en Londres del Centro de excelencia para los clientes de la región EMEA de Ernst and Young. “El resultado es que la mayor parte de las empresas deben centrarse ahora en la experiencia del cliente y en la proximidad con el cliente como medios clave para conseguir una ventaja competitiva”.

“Durante los últimos años se han producido muchos cambios en el mercado: los volúmenes de ventas suelen ser más pequeños, hay más competencia, el servicio es más personal y es muy importante que una empresa haga más con el tiempo del que se dispone”, afirma Annemarieke van Spanje, líder de proyectos de TI de CRM de la sede central europea de Bose.

Aunque los niveles de madurez digital son cada vez más consistentes a lo largo de los principales mercados europeos, Buchanan destaca que todavía existen algunas diferencias importantes. Los consumidores alemanes tienden a estar más preocupados por la privacidad en línea que los escandinavos o los europeos del sur y, según añade, los consumidores de Europa del Este y los rusos prefieren pagar en efectivo. “Esto significa que las empresas deben pensar en opciones como el pedido en línea, la recogida en la tienda o el pago en efectivo en estos mercados”, explica Buchanan.

—Paul Tate, corresponsal en Europa

Resumen: Asia-Pacífico

Para muchas empresas de Asia-Pacífico, la experiencia del cliente tiene menos prioridad que la gestión del crecimiento. Aunque muchas empresas emprenden iniciativas a nivel de línea de negocio, la gran mayoría aún tiene que desarrollar una estrategia para toda la organización, según explica el analista principal de Gartner en Singapur, Praveen Sengar. “Se enfrentan a una serie de retos únicos y simplemente no disponen del ancho de banda necesario”, comenta.

Aunque la mayoría de las empresas todavía no aprovechan los análisis de Big Data para identificar nuevas oportunidades, Sengar explica que las redes sociales y los dispositivos móviles se están optimizando, principalmente para las promociones y el reconocimiento de marca. Esto aumentará sin lugar a dudas; después de todo, tanto Bangkok como Yakarta se jactan de tener más usuarios de Facebook que cualquier otra ciudad del mundo, según SocialBakers, y el japonés es la segunda lengua más utilizada en Twitter, según Semiocast. El tráfico de datos móviles aumentará un 76% en la región entre la actualidad y 2017, según Cisco Systems.

No obstante, las empresas con visión de futuro de la región de Asia-Pacífico marcan el ritmo. El centro de mando de redes sociales del Commonwealth Bank of Australia, por ejemplo, monitorea conversaciones online sobre el banco en tiempo real, respondiendo a solicitudes e interactuando con los clientes. “La ayuda inmediata cambia la experiencia de los clientes porque sienten que usted está dispuesto a ayudarles pase lo que pase y quieren permanecer con usted”, explica Andy Lark, jefe de marketing y operaciones en línea del banco.

—Elizabeth Fry, corresponsal en Asia-Pacífico

las recompensas, que irán más allá de la simple lealtad, hasta la promoción por parte de los clientes. “La lealtad es solo el resultado secundario”, comenta Greenberg. “Se obtiene mucho más con la promoción. Un cliente “promotor” hará proselitismo por usted”.

El cambio esencial consiste en anticiparse a las necesidades y los deseos de sus clientes y luego cumplirlos de un modo consistente y emocionalmente satisfactorio. Este es el super-pegamento para afianzar las relaciones con los clientes, independientemente de dónde se encuentren. •

Lauren Gibbons Paul lleva más de 15 años escribiendo artículos sobre la gestión de las relaciones con el cliente y la gestión de la experiencia del cliente. Ha escrito para Peppers & Rogers Group y Forrester Research, así como para prestigiosas publicaciones sobre tecnología empresarial.

Este proyecto de investigación se ha financiado mediante una subvención de SAP.

Interactúe con sus clientes como nunca antes

Al reflexionar sobre la amplia investigación y recopilación del sentimiento de los clientes que se incluyen en este informe, queda claro que el mundo sigue experimentando un cambio fundamental en el modo en que los clientes se relacionan con empresas, productos y servicios. Los clientes de todo el mundo ya no están ligados a un modelo de relación tradicional; buscan la experiencia completa, no solo el producto o servicio final. Pese al complicado estado de la economía, los clientes siguen comprando y consumiendo, y están dispuestos a pagar un extra si confían en que recibirán una experiencia fascinante.

En SAP, creemos que ha llegado el momento de "interactuar con sus clientes como nunca antes". Y la verdad que se esconde tras esta frase es muy simple: los consumidores tienen más poder que nunca.

La fuente de este nuevo poder para los consumidores es la tecnología. Los smartphones ubicuos y otros dispositivos móviles ofrecen a los consumidores acceso al instante a detalles de productos, precios y valoraciones de otros consumidores. Pueden acceder a información y luego discutirla y compartirla por medio de los canales de las redes sociales en continua expansión. Puesto que los consumidores desarrollan un sentido de su poder recién descubierto, se vuelven más exigentes, esperan obtener soporte exhaustivo, productos y servicios personalizados, e información en tiempo real sobre la disponibilidad de los productos y servicios.

En un mundo donde el 79% de los consumidores dedica por lo menos el 50% por ciento de su tiempo de compra a investigar productos en línea, según un estudio de PowerReviews, los clientes se han formado en gran parte una opinión sobre el producto o servicio deseado incluso antes de haber interactuado con la marca o con el minorista a través de canales más tradicionales. La tecnología y las redes sociales han permitido un acceso a la información en tiempo real que los consumidores ahora disfrutan por medio de sus dispositivos móviles compatibles con 4G. Esto crea una situación en la que las decisiones de compra reales de los clientes pueden verse afectadas por la información que reciben justo "en el momento".

Cuando observamos este cambio fundamental, también resulta evidente que el mercado de la gestión de las relaciones con los clientes (CRM) ha cambiado. A medida que los clientes adoptan nuevas tecnologías cada vez con más rapidez, inconscientemente tropiezan con un entorno tecnológico fragmentado e inconexo, con procesos orientados al cliente sin conexión y múltiples fuentes de datos de clientes. Esta fragmentación provoca que el procesamiento de los pedidos sea muy lento, que los productos se representen incorrectamente, problemas persistentes y una parálisis general que crea el marco idóneo para una experiencia de cliente decepcionante.

Por suerte, las empresas también tienen acceso a nueva tecnología para ayudarles a manejar las crecientes expectativas de los clientes. La búsqueda de una experiencia del cliente "omnicanal", un diálogo fluido y continuo y un diseño visual y sensorial consistente entre las redes sociales, los dispositivos móviles, Internet, el canal telefónico y las ubicaciones físicas, se puede llevar a buen puerto con sistemas back-end que permitan esta interacción óptima, dando como resultado una experiencia memorable y provechosa para el cliente.

Pionero en la experiencia de cliente

SAP fue uno de los primeros proveedores en reconocer la importancia de ofrecer una experiencia del cliente impactante y satisfactoria. Desde los primeros días de la experiencia del cliente, hemos estado realizando investigaciones y entrevistas globales con empresas destacadas (muy similares a lo que puede ver en este

DECLARACIÓN DEL PATROCINADOR

informe), que han culminado en la publicación de nuestro libro *The Customer Experience Edge* (La ventaja de la experiencia del cliente), que está ahora en su cuarta edición. SAP sigue a la vanguardia del debate en torno a la experiencia del cliente a través de comunidades de terceros como [The Customer Edge](#) y debates dinámicos en blogs dirigidos por nuestra propia comunidad de expertos mediante canales sociales.

También sabemos un par de cosas sobre tecnología. Como líder del mercado del software de aplicaciones empresariales, SAP ayuda a empresas de todos los tamaños y sectores a funcionar mejor desde hace más de 40 años. Del back office a la sala de juntas, del almacén al mostrador de atención al público, del PC a su dispositivo móvil, SAP permite que personas y empresas trabajen conjuntamente de manera más eficiente y utilicen la visión informada del negocio de forma más eficaz para transformar sus organizaciones y mantenerse al frente de la competencia.

Las modernas soluciones de SAP de software orientado al cliente se basan en las tecnologías más recientes y avanzadas, e incluyen soluciones de procesamiento en memoria (fundamental para la creación de reportes en tiempo real, la segmentación de clientes, datos predictivos y Big Data), en la nube, sociales, móviles y de implementación rápida. Con esta base, tenemos una oportunidad enorme de ayudar a nuestros más de 238.000 clientes a relacionarse mejor con sus clientes de formas interesantes e innovadoras.

Con SAP, nuestros clientes pueden:

- ▶ **Obtener la información adecuada en el momento adecuado.** Con la rapidez de la tecnología en memoria y la capacidad de predicción de SAP HANA, las

empresas pueden comprender mejor las preferencias de sus clientes, predecir sus necesidades y responder, literalmente, "en el momento", cuando más lo necesitan.

- ▶ **Aprovechar décadas de especialización sectorial.**

Estamos centrados en ayudar a nuestros clientes a solucionar problemas complejos de negocios en 25 segmentos sectoriales distintos. Si una empresa de telecomunicaciones espera reducir la deserción de clientes, un minorista quiere prever la próxima demanda estacional o un proveedor industrial tiene que empezar a manejar pedidos personalizados, SAP cuenta con décadas de información y mejores prácticas específicas para cada sector.

- ▶ **Conseguir una integración óptima entre todos los puntos de contacto con los clientes y procesos del negocio.** Conectamos a los equipos que tienen contacto con el cliente con toda la empresa y más allá, aprovechando las mejores tecnologías en las instalaciones de la empresa y en la nube. Con esta integración, las empresas disponen de contenido rico en contexto, incluido contenido social, preferencias, recomendaciones y una interacción perfecta.

- ▶ **Interactuar con los clientes como nunca antes.**

Nuestras soluciones ofrecen la combinación adecuada de rapidez, flexibilidad, opciones y control para ayudar a las empresas a convertirse en compañías verdaderamente orientadas a los clientes. Ayudamos a las empresas a aprovechar información detallada sobre los clientes e interacciones personalizadas para destacar sobre la competencia y ofrecer una experiencia relevante en cada paso de la trayectoria del cliente. ■

Si desea obtener más información sobre SAP, visite los sitios web siguientes:

- ▶ **Sitio principal:** <http://www.sap.com/index.epx>
- ▶ **Ideas innovadoras:** <http://www54.sap.com/leadership.html>
- ▶ **Gestión de las relaciones con el cliente:**
<http://www54.sap.com/pc/bp/customer-relationship-management.html>
- ▶ **Nube:** <http://www54.sap.com/pc/tech/cloud.html>
- ▶ **Marketing de línea de negocio:** <http://www54.sap.com/solution/lob/marketing.html>
- ▶ **Ventas de línea de negocio:** <http://www54.sap.com/solution/lob/sales.html>
- ▶ **Servicio al cliente de línea de negocio:** <http://www54.sap.com/solution/lob/customer-svc.html>
- ▶ **Soluciones de implementación rápida:**
<http://www54.sap.com/solution/rapid-deployment.html>

Sponsored by



Sponsored by

