



La experiencia y la fidelización del cliente, la clave del éxito comercial

Directivos de diferentes sectores debaten sobre la situación actual de la atención al consumidor

C. Moya MADRID.

Lo que antes podía considerarse una simple moda o tendencia, se ha convertido en un modelo de gestión de casi todas las compañías. Actualmente, las empresas pasan de conceder a sus clientes el poder de tener siempre la razón, a vivir una experiencia única con su marca. O eso es lo que se pretende.

En este sentido, *elEconomista* ha llevado a cabo un observatorio bajo el título *Los servicios de Atención al Cliente*, donde se pretende analizar, entre otros asuntos, la actuación de las compañías en relación a la atención al cliente y la importancia que se le otorga a este departamento como valor corporativo.

En este encuentro se han citado directivos de compañías dedicadas a sectores completamente diferentes, pero con una preocupación en común: proporcionar la mejor expe-

riencia al cliente a través de todas las personas que componen su organización. En esta línea, tomaron asiento César Ortiz, director de Experiencia del Cliente de Mazda; David Sastre, director de Cliente de Seur; Jorge Martínez-Arroyo, presidente de la Asociación para el Desarrollo de Experiencia del Cliente; Emmanuel Branche, director de Operaciones de Cetelem España y Miguel Gil, responsable de Marketing de Carrefour España.

“Hay que plantearse si la palabra es atención o no, porque estamos en un proceso de traslación de la atención del cliente, a la experiencia del cliente, y quizá considerarlo como atención sea algo reduccionista. Uno de los retos es dejar que esto sea un departamento, y que se transforme en una cultura y filosofía implantada en toda la organización”, destacaba al comienzo David Sastre.

Por su parte, el director de Opera-

El automóvil es el mejor valorado, en cabeza en cuanto a lo que proveen las principales marcas

ciones de Cetelem España añadía: “Para nosotros es un punto esencial y debe ser el ADN de nuestras compañías. Sabemos que el cliente es muy volátil y eso nos obliga a pensar en ellos antes que en ninguna otra cosa. Creo que la palabra experiencia del cliente es una palabra de moda, pero es totalmente esencial”.

Para Jorge Martínez-Arroyo, cuando se habla de experiencia hay que tener en cuenta que esto hay que proporcionarlo a lo largo de todas las partes de la organización, a través de todos los puntos de relación que hay

con el cliente y, también, con su entorno más cercano. “La experiencia es cuando el cliente toma la decisión de estar junto a la marca por sus experiencias o las de su entorno. A través de la explosión del mundo digital, la recomendación ha pasado a ser la principal razón para la compra, y aquí entra también en juego la forma homogénea del sistema”, recalca Martínez-Arroyo.

“Todo esto viene originado por un cambio muy rápido del consumidor: quiere soluciones rápidas, sencillas, homogéneas y estar conectado en todo momento. Y esto hace que todas las empresas tengamos que centrarnos en este esfuerzo para poder satisfacer al cliente”, destacaba al respecto Miguel Gil.

Así pues, César Ortiz, detalla la dificultad a la que se enfrentan empresas como la suya a la hora de homogeneizar procesos, y recalca que su objetivo es llegar a toda la red: “Nues-

tro sector tiene una grandísima red de distribución de concesionarios donde los empresarios son particulares, no son propiedad de la marca, por lo tanto, es complejo conseguir esa experiencia homogénea y es difícil controlar la experiencia en toda la red de distribución ya que depende de un tercero, pero por eso, prestamos especial atención a ello y conseguirlo es un objetivo primordial”.

Con todo esto, el estado actual de los servicios de atención y la experiencia al cliente en las grandes y pequeñas empresas españolas fue el primer tema a concretar. Según un informe llevado a cabo por Boston Consulting Blue, el sector del automóvil está en la cabeza en cuanto a la experiencia que proveen las principales marcas en España, seguido del sector de los hoteles.

“El sector del automóvil en materia de atención al cliente está muy avanzado. Y dada la complejidad que



Empresas & Finanzas

De izquierda a derecha: Jorge Martínez-Arroyo, presidente de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente; Juanjo Santacana, adjunto al director de 'elEconomista'; David Sastre, director del Cliente de Seur; Emmanuel Branche, director de Operaciones de Cetelem España; César Ortiz, director de Experiencia del Cliente de Mazda y Miguel Gil, responsable de Marketing de Carrefour España.

ALBERTO MARTÍN

y especializados, en lugar de vendedores. A este respecto, con un tono jocoso, Branche explica que para el Banco de España, el departamento de Atención al Cliente es el departamento de quejas. Y por esto, detalla la total implicación que tienen desde su organización para poder medir la experiencia y satisfacción que los usuarios tienen. "Hay que saber quién es el cliente, cómo reacciona, qué piensa, y sobre todo, integrar a la perfección los procesos de medición de este ámbito", recalca el director de Operaciones de Cetelem.

Según David Sastre, el éxito del modelo reside en poner el foco en las palancas adecuadas, y destaca cuatro principales: separar el servicio de atención reactivo del proactivo, incorporación de medidores desarrollados de satisfacción del cliente, la unicanalidad –asegurar que son capaces de ofrecer experiencias homogéneas al cliente– y, por último, identificación clara y obsesiva de quién es el cliente".

Miguel Gil ofrece otra palanca más al respecto, y es la transformación tecnológica: "Toda la tecnología nos está ayudando a poder avanzar, y a poder entender lo que el cliente nos demanda y mejorar todos los procesos que completan toda la red".

Por su parte, Jorge Martínez-Arroyo explica la situación general de la experiencia del cliente: "Desde el 2014 hasta ahora, hay una mejora en todos los sectores, y los que más han mejorado son los que iban peor. El caso de las eléctricas, por ejemplo, estaban en términos negativos, y ahora están en positivo. Pero cuando haces zoom en cada uno de ellos, sigue habiendo una diferencia muy grande entre los mejores y los peores, lo que quiere decir que hay oportunidad para que las empresas puedan diferenciarse de sus competidores por una buena experiencia".

Situación de la experiencia

Los ponentes definieron la importancia que tiene la atención al cliente en su empresa, y dónde la posicionan dentro de la cultura interna de las mismas. Así pues, el director de Experiencia de Mazda explica que desde su empresa, pueden crecer a través de la captación o de la fidelización, pero que ellos optan por la segunda ya que "es más sana". Además, detalla que los empleados de Mazda se han convertido también en embajadores de la marca: "Es muy importante definir cómo tiene que ser esta experiencia y esto hemos hecho. Además, de la homogeneidad de esta, de forma que podamos ofrecerles a todos los clientes una experiencia de calidad. Es clave la formación y convencimiento de la red y la experiencia interna, para que el empleado lo asuma como algo propio", concreta Ortiz.

Asimismo, David Sastre explica que la importancia de la atención al cliente es la misma que hay entre el corto y el largo plazo de una empresa: "La importancia de la satisfacción al cliente es poner luces largas y saber que nos vamos a tener que enfrentar a las demandas de clientes que muchas veces nos va a costar conocer y solucionar, pero si no lo hacemos, no vamos a ser capaces de tener la capacidad de solucionar a largo plazo. Si somos cortoplacistas, el recorrido va a ser muy corto. Creo que es un ejercicio interno totalmente sano exponerte a lo que te pide el cliente". En este sentido, Sastre y Branche recalcan que hay que tener muy claro quién es tu cliente y por qué. "Nuestros clientes son los dos, emisor y receptor, y tenemos que ser capaces de generar satisfacción al cliente de nuestro cliente. De manera que se conviertan en fan de nuestra marca y fan de la empresa que han comprado", explica el director del Cliente de Seur. A su vez, Branche detalla que sus clientes son también los que no pagan. "Antes si había un mal pagador era su culpa, desde el grupo hemos cambiado este concepto y hemos integrado también la medición de la satisfacción en los clientes que tienen problemas. Aquí, la pregunta que ahora se plantea es: ¿qué podemos hacer para adaptar los procesos y ayudarle a volver a tener una situación normal?", asiente el director de Operaciones de Cetelem España.

Próximas metas

Debido al reconocimiento que este ámbito –que deja de serlo cada vez más, para convertirse en un todo dentro de la empresa–, los directivos de las diferentes organizaciones explican qué objetivos tienen en cuanto al desarrollo de esta materia desde su organización.

Mazda pretende estar en el año 2020 entre las tres mejores marcas automovilísticas en materia de satisfacción y fidelidad. "La crisis 2012 nos pasó factura a todos, pero a partir de ahí, cambió nuestro ciclo de producto, y nos permitió establecer esta transformación cultural y de estrategia. Llevamos años escuchando lo que dicen nuestros clientes y lo que dicen los que no lo son, los que no nos compran. Tenemos que saber el porqué de quien no compra y para eso hay que escuchar. Hay que aprender de este cliente para saber por qué no ha elegido Mazda y establecer un sistema de mejora", señala César Ortiz. A su vez, resalta el esfuerzo de la compañía en crear un vínculo emocional con el cliente, "y esto no se puede estudiar o enseñar", recalca Ortiz en cuanto al trabajo que desarrollan los asesores. De este modo, todos los que conforman la red ponen todos sus sentidos en conocer al cliente, saber qué necesita y qué le diferencia de otro comprador, practicando una escucha activa y ofreciendo una experiencia única y totalmente personalizada que le permita fidelizar con la marca.

Para el director de Cliente de Seur, sin embargo, "nuestra hipótesis es que en el momento que seamos capaces de mejorar todos ellos de una manera homogénea y constante, a través de todos los miembros de la cadena, podremos llegar al objetivo primordial, que es una empresa referente y la más deseada". En Cetelem tienen actualmente dos palancas principales: una satisfactoria experiencia de cliente y la interna de la propia organización.

No obstante, detalla que la movilidad es también un punto importante, y simplificar el viaje del cliente cuando necesita un préstamo personal. "Ahora en empresas como la nuestra, el cliente puede firmar en unos minutos un préstamo a través de una firma electrónica. Para nosotros la experiencia del cliente y la satisfacción es esta, la rapidez y la seguridad", afirma el francés.

Respecto al cliente infiel por naturaleza, todos coinciden en una misma idea, y es que aunque existan los compradores que sólo pretendan conseguir el mejor precio, normalmente la célebre frase de Manuel Luque, *Busque y compare, y si encuentra algo mejor, cómprelo*, es correcta si se aplica al producto y al servicio en general. Por lo tanto, esta comparación no sólo es de precio, también hay que comparar el producto, calidad, seguridad, confianza, atención... Y, en este sentido, todos afirman que siempre que seas capaz de llegar a un nivel emocional con el cliente, y convertirlo en promotor de la marca, se podrá evitar esa temida infidelidad.

Homogeneidad e implicación

Para finalizar, junto a las conclusiones generales, Jorge Martínez-Arroyo añadió cinco palancas que ayudan a la empresa a establecer la relación con el cliente: Identificación con la marca, organización interna de la gestión de la experiencia, implicación del empleado, interacción con el cliente y medición de la satisfacción del cliente. A este respecto, desde la Asociación de la que forma parte, pudieron comprobar que el 64 por ciento de las empresas que desarrollan estas cinco *patas*, tienen mejores experiencias, aumenta la retención y el gasto del cliente en su marca, y la recomendación a terceros. A esto, Miguel Gil añadía la transformación digital como la sexta palanca.

Como *quorum* general, César Ortiz concluía: "Es necesario un cambio cultural, no es algo inmediato ni un silo de un departamento único. Tiene que fluir de arriba a abajo y desde dentro hacia fuera en la empresa. Tenemos que escuchar lo que dice el cliente, trabajar en esa multicanalidad y conseguir una experiencia homogénea".

tienen nuestros productos, podemos decir que tenemos unos niveles de satisfacción muy buenos en clientes. Ahora, todos estamos transicionando a esa experiencia de clientes satisfechos para proporcionarles experiencias *premium* y excelentes. Estamos pasando del cliente satisfecho, al promotor y al fan de la marca", explica Ortiz.

Además, uno de los puntos fuertes en la transición de la cultura interna de la empresa automovilística es el denominado *Drive Together*, un proceso donde acompañan a sus clientes en su viaje con Mazda, ocupando el lugar de asesores genuinos



“Es muy importante definir cómo tiene que ser la experiencia que ofrecemos, y así lo hemos hecho”

César Ortiz
Director de Experiencia del Cliente de Mazda



“Hay que saber quién es el cliente e integrar bien los procesos de medición en este ámbito”

Emmanuel Branche
Director de Operaciones de Cetelem España



“La importancia de la atención al cliente es poner luces largas y saber escuchar lo que reclaman”

David Sastre
Director de Cliente de Seur



“Toda la tecnología nos ayuda a poder avanzar y entender lo que el consumidor nos demanda”

Miguel Gil
Responsable de Marketing de Carrefour España



“El 64% de las empresas que usan las palancas adecuadas, obtienen mejores resultados”

Jorge Martínez-Arroyo
Presidente de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente