

179

Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado La experiencia cliente en los seguros de vida

Estudio realizado por: Anna Solé Serra
Tutor: Javier de Antonio Oña

Tesis del Master en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras

Curso 2013/2014

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de ARAG SE, Sucursal en España



Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto

Presentación y agradecimientos

Mientras otros sectores se han ido posicionando en la experiencia cliente con el objetivo de huir de la guerra de precios, el sector de seguros ha permanecido inmóvil, ajeno a su entorno, a la evolución de la economía y de los consumidores. En algunas ocasiones, incluso a las demandas ya clamorosas de los propios asegurados.

En el presente estudio presentamos una propuesta de modelo de gestión de la experiencia cliente en el sector de seguros de vida, experiencia cliente que entendemos debe dar respuesta a los retos que este sector tiene planteados.

Los profesionales de los seguros de vida deben olvidarse de palabras como vender, asesorar o productos así como todo lo que representan. También deben resituar conceptos como satisfacción o servicio al cliente. En el presente documento intentaremos aclarar estos temas.

Agradecimientos

A Marçal, por todo lo que sido, es y continuará siendo

A Martí y a Vinyet, por ser deslumbrantes

A mi tutor, Javier de Antonio, por sus útiles observaciones, por su pragmatismo

Resumen

A parte de los propios retos que el sector de los seguros de vida tiene planteados, empresas como Amazon y Apple han permitido a todos los públicos acceder a un nuevo modelo de negocio donde inmediatez, accesibilidad, facilidad o trato personalizado son universales. Su influencia llega a todos los sectores, incluido el sector asegurador, de forma que debe dar respuesta y adaptarse a estos nuevos escenarios de mayor y mejor interacción con el cliente. Por otro lado, el sector ha podido observar como los seguros patrimoniales, principalmente auto y hogar, se convertían en *commodity*, con el precio como único elemento diferenciador y con unos márgenes cada vez más estrechos. Mientras las entidades aseguradoras tanteaban conceptos como calidad y servicio al cliente, el *tsunami* de la experiencia cliente arrasaba en muchos sectores, dando paso a objetivos mucho más ambiciosos, donde la gestión de las emociones devenía prioritario. En este trabajo intentamos ver como el sector podría adaptarse de forma eficiente a este contexto en el que se da al máximo protagonismo al cliente y sus emociones.

Resum

Apart del propis reptes que el sector de les assegurances de vida té plantejats, empreses com Amazon y Apple han permès a tots els públics accedir a un nou model de negoci on immediatesa, accessibilitat, facilitat o tracte personalitzat són universals. La seva influència arriba a tots els sectors, inclòs l'assegurador, de forma que cal que hi doni resposta i s'adapti a aquests nous escenaris de més i millor interacció amb el client. D'altra banda, el sector ha pogut observar com les assegurances patrimonials, principalment auto i llar, es convertien en *commodity*, amb el preu com a únic element diferenciador i amb uns marges cada vegada més estrets. Mentre les entitats asseguradores tantejaven conceptes com qualitat i servei al client, el *tsunami* de l'experiència client arrasava molts sectors, donant pas a objectius molt més ambiciosos, on la gestió de les emocions esdevenia prioritari. En aquest treball intentem veure com el sector podria adaptar-se de forma eficient a aquest context en el que es dóna màxim protagonisme al client i les seves emocions.

Summary

Besides the challenges of life insurance industry, companies like Amazon and Apple have allowed all public enjoy a new business model where immediacy, accessibility, ease or customization were universal. His influence reaches all sectors, including the insurance one. They must take action and adapt to these new scenarios of greater and better customer interaction. Moreover, the life insurance industry has seen as property insurance, mainly auto and home, became commodity, with price as the only differentiator and increasingly narrow margins. While insurers consider concepts such as quality and customer service, the customer experience tsunami swept many industries, leading to more ambitious goals and where the management of emotions was the priority. In this paper we try to see how the life insurers could efficiently adapt to this context in which it is given maximum importance to the customer and their emotions.

Índice

1.	Presentación del problema.....	9
2.	Los seguros de vida.....	11
3.	Retos del sector asegurador y experiencia cliente.....	17
3.1.	Cambios demográficos.....	17
3.2.	El nuevo consumidor.....	18
3.3.	Big Data.....	20
3.4.	Sensores.....	21
3.5.	Los competidores.....	22
3.6.	La experiencia cliente como respuesta a estos retos.....	22
4.	Cuando la satisfacción del cliente no es suficiente.....	29
4.1.	Sistemas de calidad.....	30
5.	La experiencia cliente.....	35
5.1.	‘Welcome to the experience economy’.....	35
5.2.	El diseño de la experiencia cliente.....	37
5.2.1.	Emociones y elementos de la experiencia cliente.....	39
5.2.2.	Customer Journey Map (CJM).....	43
5.3.	<i>Voice of consumer</i> (VOC).....	47
5.3.1.	La información estructurada.....	49
5.3.2.	La información desestructurada.....	52
5.3.3.	La información semiestructurada.....	53
5.4.	El valor de la experiencia cliente.....	53
5.5.	Indicadores de experiencia cliente.....	56
5.6.	Net promoter score.....	57
6.	La experiencia cliente en la organización.....	61
6.1.	Elementos a considerar.....	61
6.2.	<i>The Journey from Naïve to Natural</i>	70
7.	Modelo de gestión en experiencia cliente.....	75
7.1.	<i>Business process integration</i>	77
7.1.1.	<i>Business Linkage Analysis</i>	78
7.2.	Mejora continua de la experiencia cliente.....	81
8.	Ejemplos en experiencia cliente.....	85
8.1.	Empresas líderes en experiencia cliente.....	85
8.1.1.	Walt Disney.....	85
8.1.2.	Starbucks.....	87
8.1.3.	Harley Davidson.....	88
8.2.	Experiencia cliente en el sector asegurador.....	91
8.2.1.	Entidades americanas.....	91
8.2.2.	Entidades españolas.....	98
9.	Propuesta de implementación de la experiencia cliente en el sector de los seguros de vida 101	
9.1.	Must have.....	103
9.2.	¿Qué experiencia cliente queremos ofrecer?.....	105
9.3.	Consumer Journey Map.....	110
9.4.	La experiencia cliente en la organización.....	112
9.5.	VOC/VOE, KPI y mejora continua.....	113
10.	Conclusiones.....	115
11.	Bibliografía.....	119
12.	Anna Solé Serra.....	123

Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado

La experiencia cliente en los seguros de vida

1. Presentación del problema

Marcas de coches que te ofrecen “descubrir la experiencia urbana definitiva”, zumos que te prometen “veranos a lo loco” y marcas de deportivos que te ofrecen todo un estilo de vida, “tu estilo de vida”. Los productos y los servicios han desaparecido en muchos sectores para dar lugar a la experiencia cliente. El espíritu de Walt Disney está ya en muchas partes, *entertainment* y *show* son elementos universales en muchos negocios. Historias que enganchen, que ilusionen, en las que creer. Los consumidores ya no buscan el mejor producto, tampoco el mejor servicio. Quieren experiencias, experiencias que les cautiven, que les transformen, que les sorprendan. Seguir ofreciendo solamente productos y servicios es apalancarse en precio, pasar al mercado de los *commodity*, de la no-diferenciación, de los márgenes ajustados, de los márgenes imposibles.

Amazon, Apple, Google, Nike... empresas globales que han permitido a todos los públicos saborear lo que significa la facilidad de uso y de aprendizaje, el que *todo fluya*, el trato personalizado, el poder de la tecnología, el sentimiento de comunidad... Empresas que han cambiado para siempre a los consumidores, la forma en que éstos interaccionan con las compañías y lo que esperan de ellas.

Aun así el sector de los seguros se ha mantenido al margen de la experiencia cliente, por detrás de otros sectores que lo han adaptado rápida y estratégicamente. Los seguros patrimoniales ya están sufriendo lo que significa ser *commodity*. Arrastrados por los *comparadores* y sin nada a ofrecer que no sea precio, el sector se ha visto empujado a una guerra de precios y de márgenes irrisorios.

En el presente trabajo abordamos como el sector de los seguros de vida puede plantearse avanzar hacia un modelo de negocio basado en la experiencia cliente, qué fases es preciso establecer y qué elementos clave hay que considerar. Para ello se ha dividido el trabajo en cinco partes.

En las dos primeras partes, centradas en el sector de los seguros de vida, se detallan las características de su consumidor así como los retos que tiene planteados este sector. Como se verá a lo largo del trabajo, ambos aspectos deben tenerse en cuenta a la hora de definir y diseñar un modelo de gestión basado en la experiencia cliente. Veremos también que a muchos de los retos que actualmente debe afrontar este sector se les puede dar respuesta implementado el modelo basado en la experiencia cliente.

En una tercera parte del trabajo (capítulos 4 a 7), de carácter marcadamente teórico, se presenta conceptualmente qué significa la experiencia cliente y situarse en una *experience economy*, las claves en el diseño de esa experiencia cliente y las características de un modelo de negocio basado en la experiencia

cliente. También se describe el impacto que este nuevo paradigma tiene en los sistemas de calidad y también cómo afecta a conceptos y objetivos como la satisfacción del cliente. Para ello se ha consultado la literatura impresa que existe sobre esta materia, así como diferentes fuentes de internet, principalmente relacionadas con empresas líderes en este tema.

En la cuarta parte del trabajo (capítulo 8), de orientación práctica, se analizan empresas líderes en experiencia cliente (*Best in class*) así como entidades aseguradoras americanas que han destacado en esta materia. A continuación se analiza la situación en el estado español a través de cuatro empresas líderes en el sector. La elaboración de esta parte se ha realizado mayoritariamente a través de la información extraída de los portales web de las compañías.

Finalmente, en la última parte del documento se presenta una propuesta de implementación de la experiencia cliente en el sector de los seguros de vida. Esta propuesta se ha elaborado a partir de la diferente información clave sobre el sector (que se ha sintetizado en el presente texto), esto es, cuál es hoy su situación y cuáles los principales retos del sector, el marco teórico y conceptual de la experiencia cliente, el modelo de gestión de la misma y los casos prácticos que existen actualmente y pueden servir como referentes.

2. Los seguros de vida

A lo largo de este capítulo se abordarán de forma genérica aquellos aspectos más relevantes vinculados al negocio de vida y para la experiencia cliente que se va a tratar. Así se va a presentar el perfil del consumidor del seguro de vida y su ciclo de vida. También aquellas razones que hace que, aun y el valor que aportan este tipo de seguros seguro, existe de forma generalizada infraseguro. Finalmente se relacionan las cifras de negocio vinculadas al sector de seguros de vida español.

Los perfiles del consumidor de seguros ante el riesgo

Como se detalla en el estudio de Mapfre *La percepción social del seguro en España (2012)*¹, la conducta personal de cada individuo es clave para determinar la actitud de prevención. Se perfilan cuatro comportamientos diferentes: desde “correr riesgos” a “evitar riesgos”, pasando por las opciones de «asumir» o «prevenir» los posibles riesgos con un plan para minimizar sus efectos.

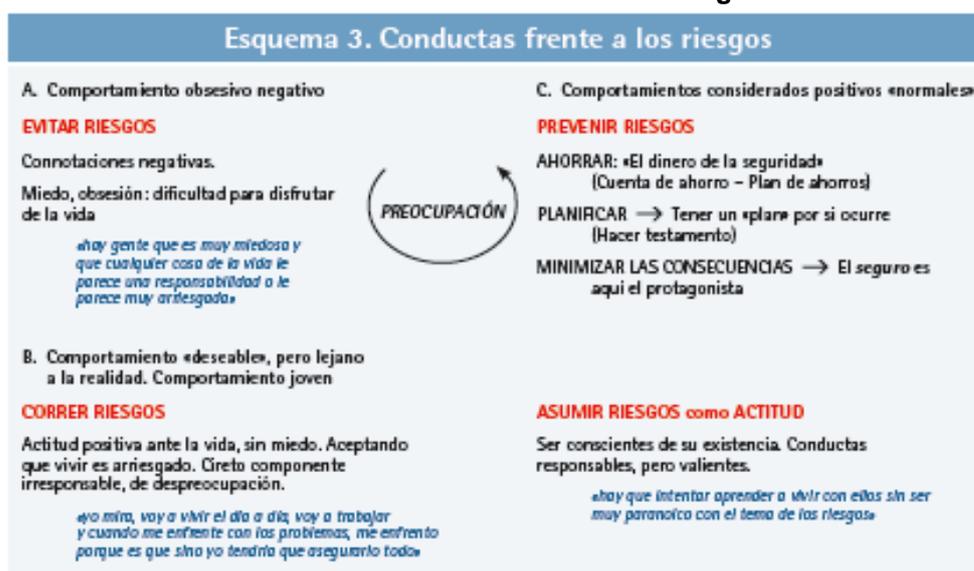
El 65% de los consumidores tiene una actitud de prevención elevada ante los posibles riesgos, siendo los nada previsores un grupo reducido de tan solo un 12%. En esta conducta de prevención, las diferencias por edades, la presencia de hijos y la clase sociocultural (situación económica), tienen relevancia, poniéndose de manifiesto, por ejemplo, que entre los más jóvenes el perfil de previsión es del 57,5%, mientras que entre los más mayores representa el 73,4%.

Factores socioeconómicos (nivel ingresos; estudios) o rasgos de la personalidad del consumidor (aversión al riesgo; prudencia; responsabilidad) puede favorecer el proceso de compra. Publicidad, asesores, consejos de familiares o amigos también puede desencadenar la compra.

En el mismo sentido, son los acontecimientos importantes los que a menudo disparan la decisión de comprar alguna forma particular de seguro de vida (matrimonio, nacimiento, compra de una vivienda,...).

¹ Fundación Mapfre. La percepción social del seguro en España. Enero 2012.

Cuadro 1. Conductas frente a los riesgos



Fuente: Fundación Mapfre. La percepción social del seguro en España.

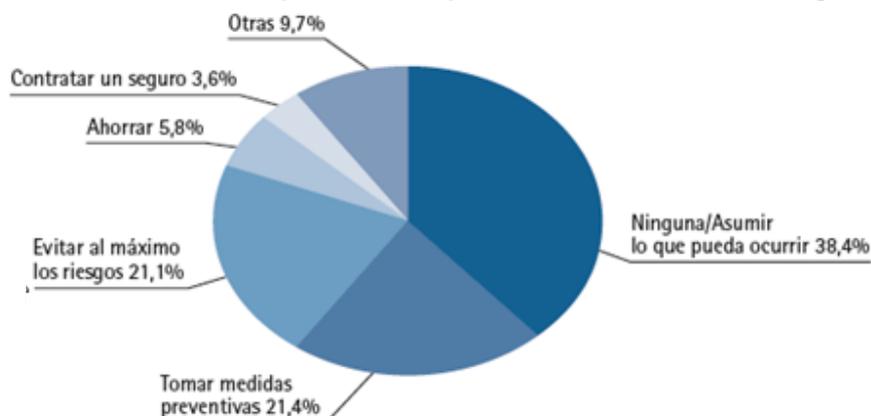
En el mismo estudio se analizan cuáles son las preocupaciones según el perfil de riesgo del consumidor. De él se desprende distintos niveles de preocupación para los mismos temas y que solo un 3,6% de ellos contrata un seguro para paliar el riesgo.

Cuadro 2. Preocupaciones por tipo de actitud ante los riesgos

	MAYOR PREOCUPACIÓN	MENOR PREOCUPACIÓN
MUY PREVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica • Futuro de los hijos • Educación 	<ul style="list-style-type: none"> • Muerte • Otro tipo de accidente
ALGO PREVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> • Accidentes de tráfico • Educación
POCO PREVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • Muerte • Accidentes de tráfico • Educación • Otro tipo de accidente 	<ul style="list-style-type: none"> • Futuro de los hijos • Inseguridad ciudadana
NADA PREVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • Muerte • Accidentes de tráfico • Inseguridad ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica • Futuro de los hijos • Educación

Fuente: Fundación Mapfre. La percepción social del seguro en España.

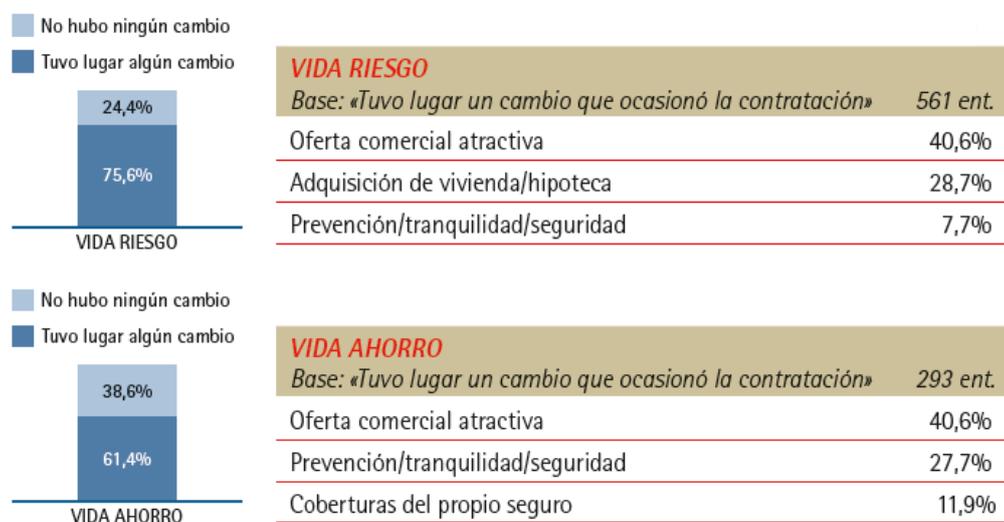
Gráfico 1. Acciones para evitar o paliar las situaciones de riesgos



Fuente: Fundación Mapfre. La percepción social del seguro en España.

Cuando en el mismo estudio se analizan las causas de contratación de un seguro de vida riesgo solo en un 7,7% de los casos es por motivos de prevención, tranquilidad o seguridad. En el caso de los seguros de vida ahorro este porcentaje aumenta en un 27,7%.

Cuadro 3. Principales causas para contratar un seguro de vida



Fuente: Fundación Mapfre. La percepción social del seguro en España.

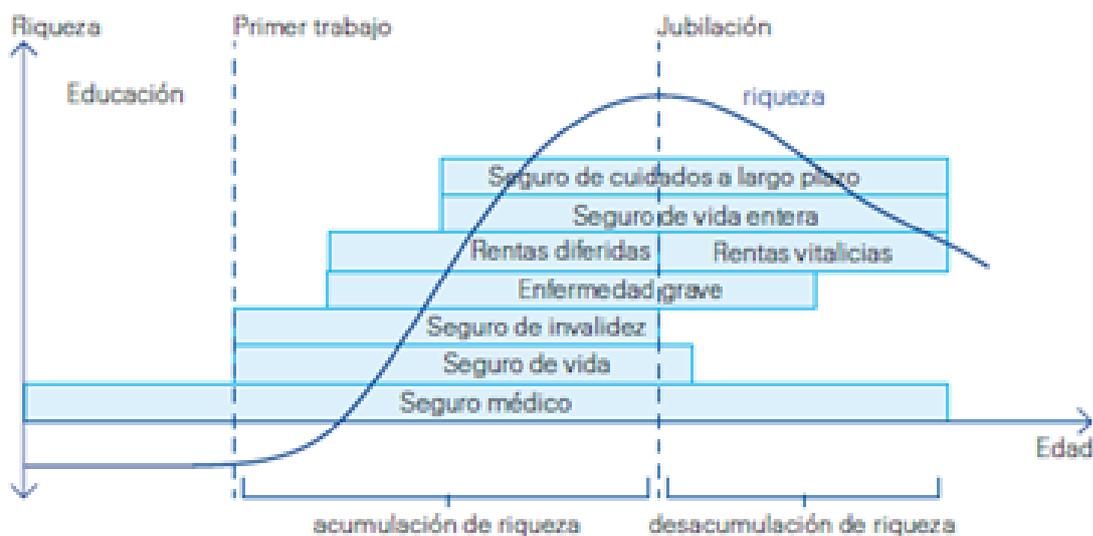
El ciclo de vida del consumidor de productos de vida

Varios estudios indican - entre ellos el de Swis Re *Global insurance review 2012 and Outlook 2013/2014* - que los consumidores compran productos de vida para aliviar las incertidumbres que les rodean y las posibles consecuencias adversas de futuros acontecimientos difíciles de predecir o prevenir. Con el seguro de vida, las personas y sus familias son capaces de mitigar la carga financiera y mantener su nivel de vida si pierden su capacidad física de obtener ingresos (invalidez), se enfrentan a importantes gastos médicos (enfermedad) o

está en riesgo su medio de subsistencia durante la jubilación (rentas) o en caso de fallecimiento temprano (seguros de vida).

Por otra parte, y tal y como se señala en el mismo estudio, las necesidades de los consumidores evolucionan a lo largo de tiempo. Durante la juventud y con los primeros trabajos y la formación de la familia, la atención se centra en la protección de los ingresos. A medida que pasan los años, la atención se va centrando en la acumulación de fondos para mantener el nivel adquisitivo en la vejez.

Gráfico 2. Necesidad de protección de seguro de vida a lo largo del ciclo de vida



Fuente: Swis Re Economic Reserach&Consulting.

Por qué no se compra suficiente seguro de vida

Cuando se intenta dar explicación al por qué las personas no compran suficiente seguro de vida a pesar del valor que el mismo supone, se señalan entre otros los siguientes factores:

- En general los individuos tienden a postergar sistemáticamente en el tiempo aquellas decisiones que implican algún tipo de sacrificio presente en beneficio de un futuro lejano.
- Existe preocupación por el corto plazo, agudizado por la crisis económica, de forma que se relega el largo plazo, aunque existe preocupación por la falta de un nivel de ingresos suficientes en la vejez.
- Existen limitaciones racionales de demanda, situación que se da cuando la administración pública ofrece algún tipo de cobertura.
- En otras ocasiones largos procesos de suscripción junto a primas elevadas no equiparan el valor que se da al seguro.
- Los sesgos psicológicos y de comportamiento, incluyendo las preferencias inconsistentes en el tiempo, la falta de cultura financiera y el exceso de confianza pueden disuadir a la gente de comprar este tipo de seguros.

- Menos de la mitad de personas cree que tiene suficiente formación financiera como para tomar decisiones aunque se acude a amigos y familiares para asesorarse.
- Un porcentaje igualmente importante de personas no entiende cómo funcionan los seguros de vida y por lo tanto el nivel prioridad que deben darle.
- En los seguros vida riesgo, el precio es un factor desincentivador en la contratación. La falta de conocimiento agudiza que en el comparativo valor-precio, el precio resulte demasiado elevado.
- Los seguros de vida no están en el radar. Ante dificultades económicas tras la muerte de un familiar o la falta de ingresos en la jubilación, la población no piensa en el seguro de vida como un producto que les hubiera ayudado.
- En los seguros de ahorro, los inmuebles y los depósitos bancarios son las principales fuentes de ahorro frente a seguros de ahorro o planes de pensiones. Existe un nivel alto de confianza en los inmuebles como garantía para la jubilación.
- En el caso de los seguros de vida riesgo y sobre todo por la estrecha vinculación que han tenido con los préstamos ha provocado que entre los consumidores se vea como un instrumento para salvaguardar a la entidad financiera. En este sentido, aunque el negocio de banca-seguros ha permitido popularizar los seguros de vida, en algunas ocasiones ha sido a costa de desvirtuar el valor que realmente tiene para el asegurado.

Cifras

En el cuadro que se adjunta se relacionan las cinco primeras compañías en primas devengadas y provisiones, sector vida.

Puede observarse que el principal canal de comercialización de estos seguros es banca-seguros.

Cuadro 4. Principales cifras sector asegurador de vida

Cierre 2013			
Entidad	Primas Devengadas	Entidad	Provisiones
VidaCaixa S.A. Seguros y Reaseguros	5.249.084	VidaCaixa S.A. Seguros y Reaseguros	32.726.201
Santander Seguros S.A.	3.067.806	Santander Seguros S.A.	16.422.431
BBVA Seguros S.A. Seguros y Reaseg.	1.849.305	BBVA Seguros S.A. Seguros y Reaseg.	11.095.947
Mapfre Vida S.A.	1.294.932	Mapfre Vida S.A.	9.576.172
Ibercaja Vida de Seguros y Reaseg.	933.250	Caser Grupo	5.789.720
Caser - Grupo	870.695	Bansabadell Vida S.A.	5.582.243
Generali Seguros y Reaseguros	846.200	Generali Seguros y Reaseguros	5.387.890
Allianz Cía de Seguros y Reaseguros	801.048	Ibercaja Vida de Seguros y Reaseg.	5.189.902
Unicorp Vida Seguros y Reaseguros	659.623	Allianz Cía de Seguros y Reaseguros	4.893.319
Axa Aurora Vida Seguros y Reaseguros	566.928	Mapfre Vida S.A.	4.537.197

Fuente: Actualidad aseguradora. Núm 9. 12 de mayo de 2014

3. Retos del sector asegurador y experiencia cliente

De forma inminente el sector asegurador de vida debe hacer frente a una serie de retos que provocan que escenario, actores y guiones sean reescritos. En este nuevo entorno, la experiencia cliente se erige como nuevo paradigma en el que posicionarse, dejando atrás modelos de negocio basados en el producto y servicio.

Productos como hogar y auto son vistos ya, por parte de la población, como productos *commodity* y, por lo tanto, con el precio como una, sino única, de las palancas de decisión en la compra del producto. La percepción del seguro de vida podría posicionarse de igual modo si el sector no construye esa experiencia cliente que aporte valor.

El escenario ha cambiado, el público también. El sector asegurador debe reescribir el guion y encontrar un nuevo papel que le haga seguir siendo el actor principal de una nueva actuación donde el centro no sea el producto, el precio y los descuentos.

Siendo ya los retos del sector conocidos y existiendo multitud de informes que lo desarrollan, se presenta a continuación lo que solo pretende ser un breve resumen de ellos.

3.1. Cambios demográficos

Con una población cada vez más envejecida, el futuro de Europa depende de su capacidad para construir un sistema de pensiones sostenible, asequible y efectivo.

Este envejecimiento de la población, debido a esperanzas de vida cada vez más largas, se une al escaso número de nuevos nacimientos. Así, mientras actualmente se señalan proporciones de 4:1 entre población activa y mayor de 65 años, en el año 2060 se espera que este ratio se sitúe en el 2:1.

El aumento de esta población no activa unido a una bajada de su posible capacidad adquisitiva puede provocar, no solo problemas de subsistencia en una masa importante de población, sino también un decremento importante del PIB y la expulsión de nuevos colectivos de la economía, iniciándose un ciclo cuanto menos peligroso.

El sector asegurador de vida puede y debe tener un papel importante en el buen desenlace de esta situación. No existe precedente semejante en el que los profesionales del sector hayan tenido similar oportunidad de demostrar su *expertise* e implicación con la sociedad.

La población va a necesitar acompañamiento en este nuevo entorno y el sector asegurador debe proporcionarlo desde un rol lejos del de vendedor.

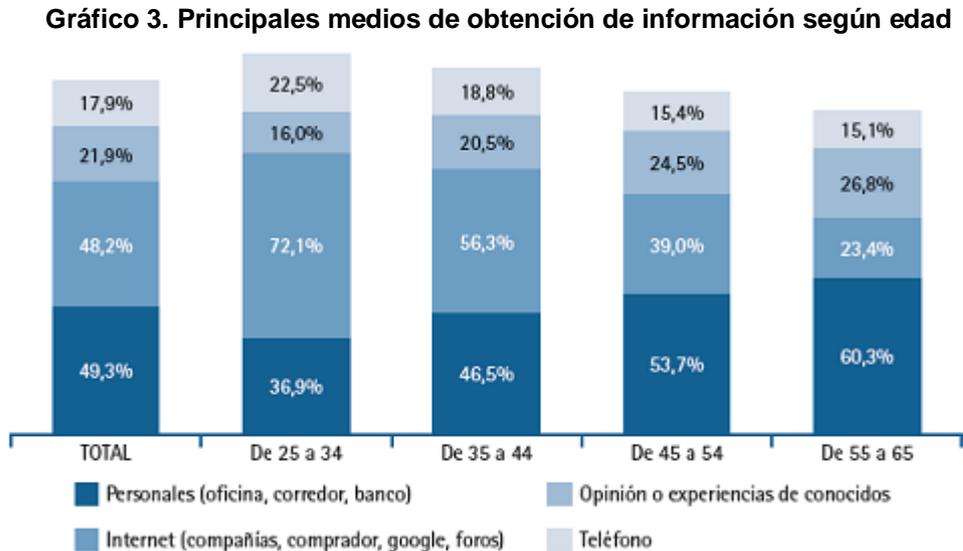
3.2. El nuevo consumidor

Como de forma muy clara sintetiza Jeff Bezos²: “Forever young. If your customer base is aging with you, then eventually you are going to become obsolete or irrelevant. You need to be constantly figuring out who are your new customers and what are you doing to stay forever young.”

Raphael Capelli³, directivo en *Financial Services-IBM*, indica que en los próximos 30 minutos 2500 clientes van a tweetear sobre su experiencia cliente en el banco y casi dos millones de apps serán descargadas y treinta mil clientes abrirán siniestros con sus entidades. Siendo las cifras estas u otras parecidas, lo cierto es que el sector asegurador no va a quedar al margen.

El mismo Capelli menciona que ha llegado el momento en que los servicios bancarios se muevan hacia un modelo *customer-activated enterprise*. Añade además: “I think we are underestimating two things. The first one is the speed of the move, and the second one is its impact on the business”. Las mismas consideraciones podrían hacerse para el sector asegurador.

En el siguiente gráfico, del estudio “*La percepción social del seguro en España*” de la Fundación Mapfre (2012) se muestran los porcentajes de población, según edad, que acuden a internet como medio para obtener información. Estos porcentajes varían del 72,1% en el tramo 25 a 34 años a un 23,4% en el tramo 55 a 65 años.



Fuente: Fundación Mapfre. La percepción social del seguro en España.

Así pues, aunque la diferencia entre generaciones es importante, las generaciones más jóvenes buscan informarse y formarse a través de los contenidos

² <http://abcnews.go.com/Technology/jeff-bezos-amazons-earth-ceo-reaches-stars> (4 agosto 2014)

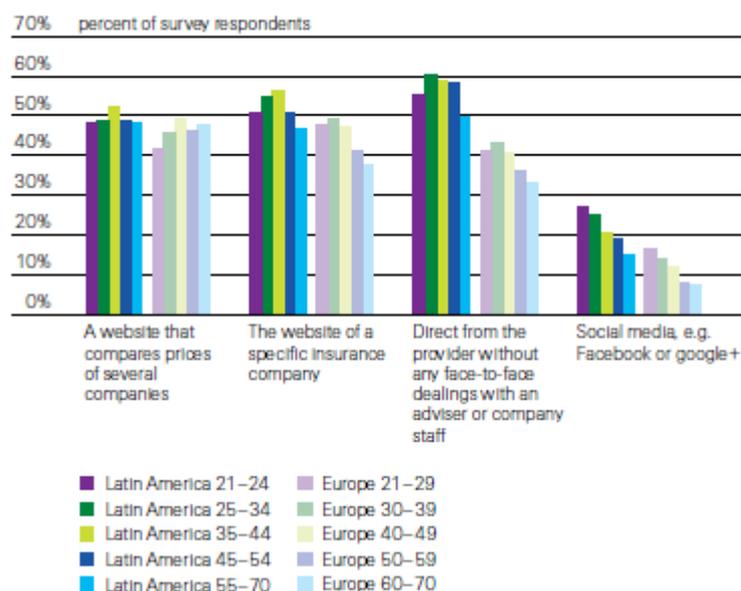
³ Are Insurers Ready For a Consumer-Activated Enterprise? (<http://www.insurancetech.com/business-intelligence/are-insurers-ready-for-a-consumer-activa/240166826>)

de los portales de seguros y prefieren asesorarse a través de su red social. Así pues, la entidad aseguradora y su distribuidor deberán tener un nuevo papel más allá del puramente asesor.

Experiencias como la de Amazon han demostrado que la tecnología permite realizar recomendaciones que encajan mejor con los clientes que equipos de críticos literarios especialmente escogidos para ello. Amazon se deshizo de sus críticos literarios, considerados hasta ese momento ‘la joya de la corona’ cuando comprobó que las recomendaciones generadas automáticamente del análisis de los *clicks* obtenían mayor ratio de compra que las realizadas por su back office de críticos literarios. No queda pues lugar para la figura del asesor.

En el gráfico de Swiss Re del 2012 se aprecia el porcentaje de consumidores que estarían dispuestos a contratar a través de la web, situándose en valores cercanos al 40% en muchos de los casos.

Gráfico 4. Contratación del seguro de vida a través de la web



Fuente: Swis Re. “European Insurance Report 2012”
 “Latin America Customer Survey Report 2013”

Las cifras de crecimiento del comercio electrónico confirman esta misma tendencia. Entre el 2008 y 2012, las ventas del comercio electrónico se incrementaron un 4,2% según la encuesta anual del INE mientras en el mismo periodo retrocedieron un 14,8% en el sector servicios y un 23,3% en la industria.

Las redes sociales, internet, *smartphones* y *tablets*, han dado lugar a un nuevo consumidor que exige el que, el cómo y el cuándo lo quiere.

Los canales de distribución tampoco van a quedar inmunes a este cambio. Las entidades financieras⁴, principal canal de distribución del seguro de vida, dejan de ser los pilares financieros de las nuevas familias. El grado de satisfacción

⁴ Aviva. Generaciones. Octubre 2011

de la población con las entidades es menor en la generación Y (18 a 34 años), quienes consideran que los procesos de estas entidades son complicados y engorrosos. Modelos de gestión basados exclusivamente en sucursales, horarios restringidos, colas de espera y catálogos de producto dejan de ser válidos.

Por otra parte, Apple, Apple app, Amazon han cambiado el paradigma de la experiencia cliente. Accesibilidad, facilidad de uso, transparencia, *responsiveness* (receptividad) e individualización han alcanzado unos nuevos umbrales que el consumidor exige en todos los negocios.

De igual forma, las páginas de comparación de primas, importantes ya en seguros patrimoniales, pueden acabar también entrando con fuerza en los seguros personales por lo que la guerra de precios puede ser inevitable si la entidad no es capaz de aportar valor al cliente.

Asimismo, el sector asegurador debe prepararse para dar servicio a aquellos clientes que buscan información y asesoramiento a través de internet y quieren del mismo modo autoabastecerse de la forma que él decida (*selfservice*).

3.3. Big Data

Con especial importancia se sitúa la tecnología vinculada a Big Data (datos masivos).

Los datos masivos serán una fuente de innovación y de nuevo valor económico. Como indican Viktor Mayer-Schönberger y Kenneth Cukier ⁵en su libro *Big Data, la revolución de los datos masivos*, el auge de los datos masivos representa cambios en la forma de analizar la información que modifican nuestra manera de comprender y organizar la sociedad:

1. Poder manejar datos masivos significa que ya no es necesario el muestreo. Los datos masivos nos ofrecen una vista despejada de lo granular, subcategorías y submercados que las muestras no permiten estimar
2. Cuando la capacidad de medición es limitada, solo se cuenta lo importante, partiendo de la premisa de la exactitud. Con los datos se gana percepción en el nivel macro, en la detección de tendencias.
3. Fin de la causalidad. En un mundo de datos masivos, no es necesario concentrarse en la causalidad (por qué) sino que, por el contrario, se pueden descubrir pautas y correlaciones en los datos que ofrezcan perspectivas nuevas. Estas correlaciones no dicen el por qué está ocurriendo algo sino el que. Los datos masivos tratan del qué, no del por qué.

Por otra parte, Big Data no representa solo volumen, también representa velocidad en el tratamiento de la información, variedad en la estructuración de la información y veracidad, los datos deben reflejar la realidad.

⁵ CUKIER K., MAYER-SCHÖNBERGER. Big data. La revolución de los datos masivos. Madrid. Ed. Turner Noema. 2013.

En este sentido, las compañías disponen de información estructurada y desestructurada, tanto interna o externa. La capacidad de recoger y analizar toda esta información les debe permitir conocer y predecir a sus clientes, tener el conocimiento de sus conductas, comportamientos, salud y valores.

Ya no se trata de tener hipótesis que sustenten la toma de decisiones sino de decisiones resultado del análisis de los datos. El resultado será más preciso, menos sesgado y más rápido.

Ofrecer al cliente lo que quiere, cuando lo quiere, como lo quiere y antes de que lo solicite, con Big Data es posible. Se mejora la capacidad de elaborar perfiles de consumidor en tiempo real que permiten crear productos y pólizas a la carta y adaptables en el tiempo. En este sentido en el sector asegurador ya se está hablando de las *smart policies*. De igual modo podríamos hablar de *self adjusting policies*, pólizas que evolucionan con las necesidades y situaciones del consumidor de forma proactiva.

Serve all model deja de ser válido. Las compañías deben conocer a sus clientes, cuáles son y serán sus necesidades y ofrecer aquellos productos que encajan con su perfil y evolucionan con él. Cada oportunidad que tenemos de relacionarnos con un cliente se debe afrontar de tal modo que sea una ocasión única de establecer una experiencia exclusiva, ofreciendo una oferta diferenciada en función del segmento al que pertenece.

Hoy por hoy, pocas empresas están siendo capaces de ofrecerlo en tiempo real. Cuando un usuario accede al *site* de una compañía, esta sigue ofreciendo los mismos productos a todo el público, existiendo pocas excepciones siendo Amazon uno de los casos más conocidos. Pero incluso en procesos más sencillos, como las comunicaciones vía email y donde la segmentación se realiza con anterioridad, se siguen enviando comunicaciones con idéntico texto en todos los destinatarios.

3.4. Sensores

Como nos indica PwC ⁶ en su estudio *Life insurance 2020: Competing for a future* la tecnología en sensores permite una valoración de los riesgos on-line y por lo tanto de forma mucho más proactiva con los consumidores.

Los sensores permiten pasar de valorar el riesgo a gestionarlo: de valorar el riesgo, que en el caso de los seguros de vida, son el propio asegurado, a ayudarle a gestionarlo de la mejor forma posible haciendo que el asegurado sea más proactivo en lo que hace referencia a la seguridad, cuidado y bienestar suyo y de su familia.

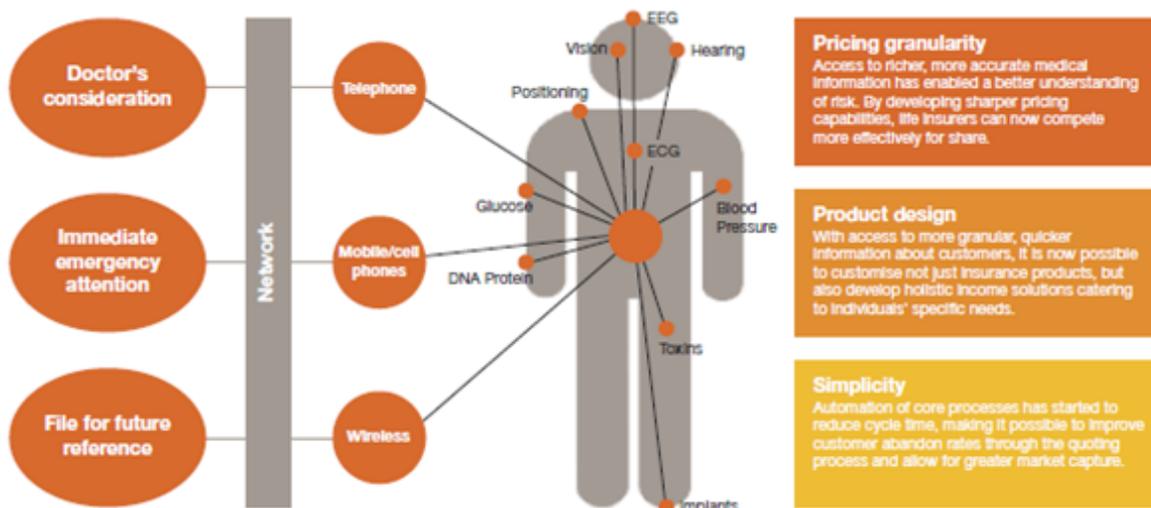
Estos sensores pueden ayudar a monitorizar la salud de los asegurados, alertándoles en caso de detección de señales de enfermedad o la necesidad de hacer chequeos. A la vez puede ayudar a promover buenos hábitos de alimentación y consumo.

⁶ PWC Life insurance 2020:Competing for a future. 2012

Cuadro 5. Tecnología de sensores y prevención

Advances in medical technology, devices and preventative care are increasing life expectancy and also generating richer information for pricing, product development and analytics

Body area networks and embedded devices and sensors will result in more preventative healthcare, but will generate more information



Fuente: PWC Life insurance 2020:Competing for a future. 2012.

3.5. Los competidores

Los mismos cambios que se han ido mencionando en los puntos anteriores hacen que las barreras de entrada en el sector se diluyan.

Facilidad de contratación, aumento de la presencia/importancia de internet y movilidad permiten la entrada en el sector de nuevos actores que empujarán a categorizar al seguro de vida como una *commodity*.

Por otra parte es necesario *think big*. El sector debe darse cuenta que su competencia no son solo las otras compañías del sector sino la de todos los sectores. Mientras el consumidor tenga otras propuestas de más valor, otras experiencias más atractivas en otros sectores, no estará dispuesto a pagar por recibir la del sector seguros, la experiencia cliente del sector no será una prioridad.

3.6. La experiencia cliente como respuesta a estos retos

Como ya se indicaba en los puntos anteriores, el sector asegurador de vida debe realizar un paso adelante y situar el negocio en la economía de la experiencia cliente. De forma concisa, Jeff Bezos⁷, y sobre la experiencia cliente indica: "We see our customers as invited guests to a party, and we are the hosts. It's our job every day to make every important aspect of the customer experience a little bit better".

⁷ 5 Time-Tested Success Tips From Amazon Founder Jeff Bezos (<http://www.forbes.com/sites/johngreathouse/2013/04/30/5-time-tested-success-tips-from-amazon-founder-jeff-bezos/>)

Otros sectores han evolucionado ya hacia este nuevo modelo. Cada vez son más los consumidores que lo han ‘probado’ y lo esperan en todos sectores. Precio o experiencia cliente se visualizan a día de hoy como las dos posiciones estratégicas en un mercado cada vez más exigente y menos fiel.

Se detallan a continuación cuales pueden ser los aspectos a tener en cuenta en el nuevo paradigma de la experiencia cliente.

Cuadro 6. Elementos clave en la experiencia cliente



Fuente: Elaboración propia

Soluciones personales *on going*

Es necesario huir de los modelos de negocio que no prevean la singularidad de cada persona, como gestionarla y darle la solución que necesita de acuerdo a su evolución personal y profesional.

Asimismo deben dejarse atrás los modelos ‘once-and-done’, en la que se contrata un producto sin existir una propuesta que evolucione en el tiempo, y evolucionar hacia un modelo *on going*, a un modelo de *life care experience*.

Anticipar y deleitar

No es suficiente con preguntar al cliente que quiere y como lo quiere. El objetivo no es satisfacer al cliente, el objetivo es ir más allá de lo que espera y de cómo lo espera. Pasar de un modelo reactivo a uno proactivo.

Satisfacer al cliente es posicionarse en una política de 'precios'. La entidad que aspire a situarse en una *experience economy* tiene que satisfacer al cliente para además, deleitarle.

Nuevo foco: los potenciales clientes VIP

En general, las compañías exigen que el cliente demuestre que 'le quiere' para que exista reciprocidad. Esto es, un cliente VIP es el que está aportando suficiente valor a la compañía.

Con ello, la entidad se está olvidando de todos aquellos clientes que pueden aportar valor y lo harán si la entidad demuestra que sabe tratarlos, que les aporte valor.

Para crecer y hacerlo con rentabilidad, es necesario que las compañías detecten sus actuales clientes VIP pero también todos aquellos que lo serán si saben gestionarlos.

La experiencia cliente debe tener presente los clientes que nos aportan más valor pero también los que nos lo pueden aportar.

Redefinición del cliente

La entidad debe reflexionar sobre quién es su cliente y para quién construye la experiencia cliente.

En estos momentos las compañías están altamente focalizadas a producto: seguros de vida riesgo, seguros de vida ahorro y planes de pensiones. A esta segmentación se añade la de los productos no vida. La visión del cliente, del valor que aporta a la compañía, se diluye a través de estas segmentaciones.

Las organizaciones deben conocer su cliente, tener la visión global de él y saber el valor que aporta y puede aportar.

Además es necesario que el sector se replantee quien es realmente su cliente y que esta definición sea congruente con el nuevo modelo de negocio que se implemente; con la experiencia cliente que se construya. La visión un NIF-un cliente puede que deje de ser válido si las soluciones que plantean estas organizaciones van dirigidas a la estructura familiar y no al individuo, lo cual parece lógico cuando los productos que hay detrás de estas soluciones pretenden dar cobertura a la unidad familiar.

Apóstoles

Las organizaciones deben hacer un esfuerzo para formar a los consumidores de los seguros de vida riesgo y vida ahorro, en su sentido más amplio. Esto es, el consumidor debe entender la naturaleza de estos productos y la protección y seguridad que ofrecen a sus familias.

Los consumidores no deben ni tienen que entender de clausulados, de figuras contractuales o intereses técnicos. Deben entender la protección que estos productos ofrecen a su familia y creer en el valor que les está ofreciendo. La entidad debe convertir al cliente en un *creyente* y defensor de la experiencia cliente.

Para ello también es necesario que primero la organización crea en lo que está haciendo. Se requieren profesionales cualificados pero sobre todo profesionales que crean en lo que están haciendo, y sean capaces de trasladar esta creencia a su público. Se requieren *apóstoles*.

Propósito versus función

Como explican L. Inghilleri y M. Solomon⁸ en su libro *"Exceptional Service, Exceptional Profit"*, es necesario que cada uno de los empleados de la compañía sepan cuál es el propósito de la misma y por lo tanto cuál es su propósito. Este propósito debe marcar su día a día, más allá de lo que son sus funciones. Deben creer en el propósito de la compañía para que su día a día no esté limitado por funciones y responsabilidades sino por este propósito común.

El propósito de la compañía se materializa en la experiencia cliente, y que esta sea memorable será objetivo de toda la compañía.

Ni vendedores ni asesores

El sector asegurador de vida debe abandonar el modelo de distribución de los seguros a través de vendedores. Asesorar, distribuir y vender deben ser palabras, formas de proceder a olvidar.

El consumidor actual quiere participar de experiencias, experiencias que le aporten valor. Para ello es necesario que pueda acceder a la información suficiente para que tomar decisiones. Como se apunta en otro apartado, la claridad y la transparencia en esa información son aspectos clave en el proceso de compra.

La tecnología está sustituyendo ya de forma efectiva y eficiente a los asesores, se está demostrando que el tratamiento de los datos y de la información ofrece mejores soluciones a los clientes, a la par que más personalizadas. La figura del asesor deja de ser clave. El nuevo consumidor no es ajeno a este movimiento, está tomando conciencia del potencial de la tecnología y espera que se le ofrezcan soluciones soportadas por datos e información, por lo que hacen y opinan el resto de clientes, no por lo que opine un interlocutor al que ya no le reconoce un *conocimiento supremo*.

Los distribuidores de seguros deben encontrar su nuevo rol en este paradigma en el que el consumidor quiere saber lo que compra y entender lo que el producto le está aportando.

⁸ INGHILLERI L., SOLOMON M. *Exceptional service, exceptional profit*. New York. Ed. American Management Association, 2010.

Transparencia y simplificación

En el mismo sentido que se apuntaba en el punto anterior, el sector debe hacer un esfuerzo de simplificación y transparencia en su experiencia cliente. El cliente actual quiere tener la información clara y simple para tomar sus decisiones de compra.

Esto significa, simplificación de la documentación y comunicación, de hacer llegar al cliente únicamente aquello que necesita y requiere. También transparencia en los procesos y decisiones.

Gestión y apoyo al individuo y a las familias

Hasta este momento las compañías se han limitado a valorar “el riesgo” en su primer contacto con el cliente y a “colocar” el producto al precio establecido, según esta primera valoración.

En un modelo de *experiencia cliente* la compañía debe ir más allá, pasando a gestionar ‘el riesgo’ de forma proactiva con el cliente. Esto es, es necesario evolucionar de una relación basada en el producto pensado para un primer contacto con el cliente a una solución que pretende evaluar y gestionar el bienestar y cuidado del cliente y su familia a lo largo de su vida.

Estos programas, a su vez, deberían cumplimentarse con servicios de coach en la jubilación, apoyo psicológico ante la muerte de un ser querido,...necesidades que van más allá de lo estrictamente económico pero que, en ocasiones, son requeridas por los asegurados/beneficiarios cuando deben enfrentarse a situaciones estresantes/dolorosas.

Innovación y tecnología

Las compañías deben dejar de educar a los clientes en cómo interactuar con ellos para entender como quiere el cliente interactuar. No es posible mantener un modelo en el que la empresa es la que marca como los clientes deben relacionarse e interactuar.

En este marco, es especialmente importante conocer los hábitos de las generaciones más jóvenes.

Los nuevos canales de comunicación deben configurarse más allá de meros canales de información para convertirse en una experiencia cliente *end-to-end*, experiencia que debe ser fácil e intuitiva.

Por otra parte las compañías deben invertir en tecnología para mejorar sus procesos operativos en eficiencia y eficacia así como para ofrecer una *experiencia cliente* memorable.

Nosotros

También es igualmente importante olvidarse de la fórmula que visualiza el 'yo compañía' frente el 'tú, consumidor' y evolucionar hacia la fórmula que visualiza el "nosotros" (el cliente como parte interna de la compañía). No se trataría de tener un equipo de personas que trabaja para el cliente sino un equipo que trabaja con el cliente.

4. Cuando la satisfacción del cliente no es suficiente

Qué es un cliente satisfecho? Ante esta pregunta, L. Inguilleri y M. Solomon⁹ en su libro “*Exceptional Service Excepcional Profit*”, indican que un cliente satisfecho es aquel que considera que la solución que se le ofrece es la esperada. Es aquel cliente que dice cosas bonitas sobre la compañía pero no es un *advocate* (*promotor/defensor*). Un cliente satisfecho es todavía un *free agent*, una persona que sigue explorando el mercado. El cliente satisfecho es solo el primer hito en el camino hacia la construcción de una experiencia memorable que entusiasme al cliente y lo convierta en un *advocate*, el cliente leal.

La calidad en productos y servicios no es suficiente para asegurar la competitividad e, incluso, la supervivencia de una organización. La calidad se da por supuesta. Las empresas que sobrevivan serán aquellas capaces de mejorar el valor que ofrecen a sus clientes sin incrementar sus costes de forma constante.

Michael Edwardson en su estudio¹⁰ “*Consumer Emotions Study*” del año 2003 explica: “Think for a moment about the emotions that make up the experiences of everyday life; emotions such as love, anger, excitement and joy. Yet it appears that in the business world there is only one emotion that we experience as customers – satisfaction. Customer satisfaction is one of those terms that is so ubiquitous that we rarely stop to consider what the word actually means, especially when we can “measure” it so easily with surveys and rating scales. The time has come to ask customers how they actually feel. For some reason there has been a disconnection between the emotional understanding and language of branding and the actual measurement and tracking of the customer experience. Realigning the way marketing and service think about the customer experience would allow organizations to better meet the needs of their customers, by truly matching customers’ day-to-day experiences with the expectations created by advertising, sales and service promises and branding. This Study provides compelling evidence that the goal of achieving customer satisfaction has been a useful first step, but the time has come to go beyond this simple measure. There are emotions that customers experience every day that are far more predictive of loyalty, indifference and even defection.”

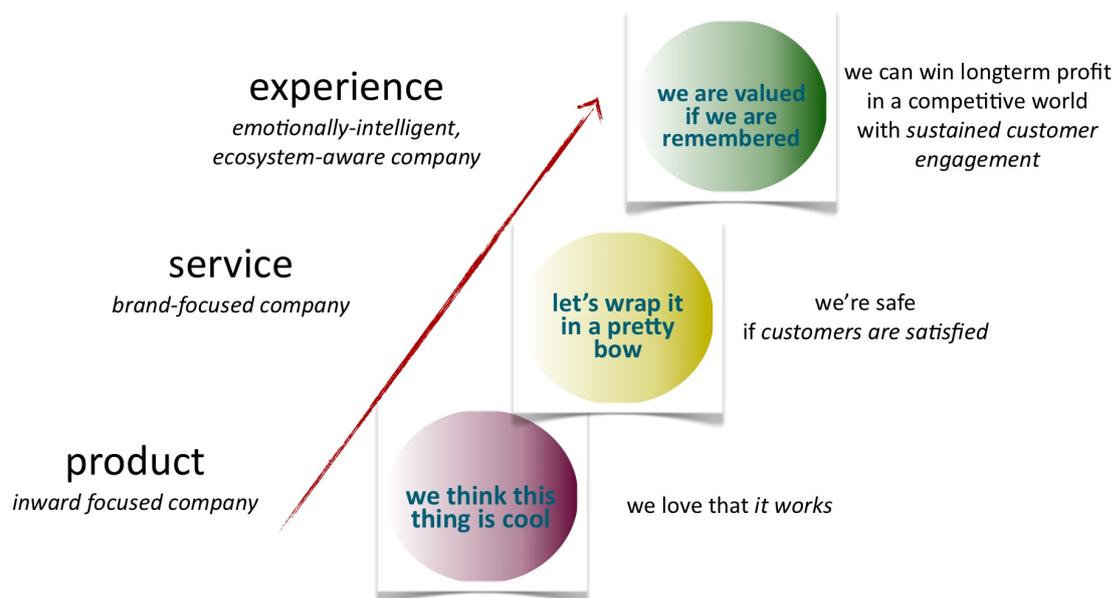
Tom Peters¹¹ en su libro Re-imagina indica: (Aún) aplaudimos el ideal del ‘cliente satisfecho’ (pocas cosas había más importantes en 1982 cuando se escribió *In search of Excellence*). Pero ahora, debemos centrarnos en crear una ‘experiencia del cliente’ centelleante... omnicomprendiva...dramática...original. Continuamos hablando de ‘servicio’ y ‘calidad’ como atributos claves del valor añadido. Y, sin embargo, debemos comprender que ‘experiencia’ no es sólo una palabra muy importante... con connotaciones gigantescas...sino que es, nada menos, la base de una forma de vida organizativa totalmente revisada.

⁹ INGHILLERI L., SOLOMON M. *Exceptional service, exceptional profit*. New York. Ed. American Management Association, 2010.

¹⁰ SOCAP. *Consumer Emotions Study*. 2003

¹¹ PETERS, T. *Re-imagina*. London. Ed. Dorling Kindersley Limited, 2003

Cuadro 8. Evolución hacia la experiencia cliente



Fuente: <http://pkward.com/experience-management-strategy/>
(fecha consulta 5 de agosto de 2014)

4.1. Sistemas de calidad

Antes de avanzar en los diferentes sistemas de calidad que han ido apareciendo en el tiempo, es importante tener presente que estos sistemas nacieron en el marco de una economía de producto cuyo objetivo principal era garantizar que el producto fuera entregado en plazo y forma, con las mínimas desviaciones o errores respecto las especificaciones o estándares prefijados.

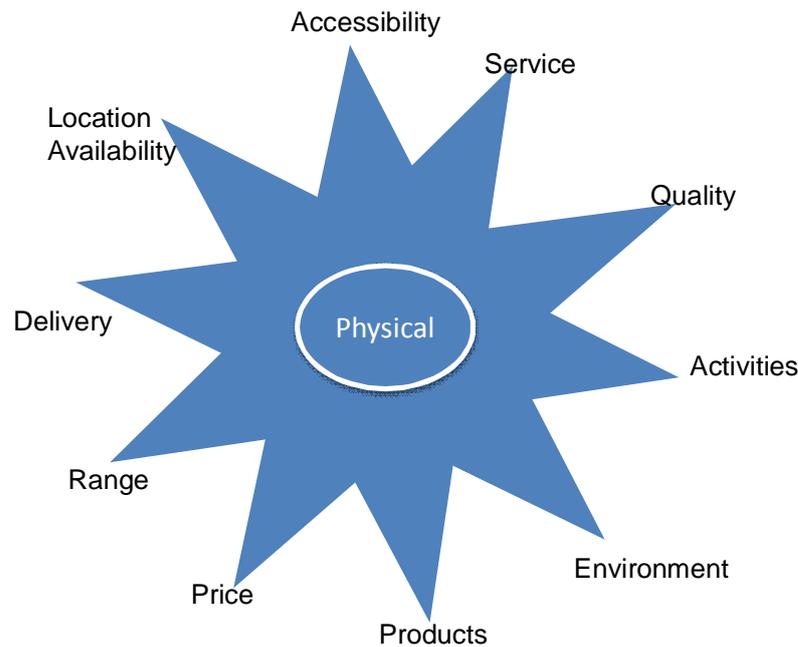
Posteriormente, con el surgimiento de la economía del servicio, los sistemas de calidad tuvieron que aprender a medir algo intangible como era el servicio. El reto de estos sistemas fue identificar aquellas dimensiones del servicio que permitían garantizar que se estaba ofreciendo un servicio de calidad. Estos sistemas de calidad incluían ya la visión cliente, esto es, era el cliente quien valoraba estas dimensiones. Uno de los principales objetivos de estos sistemas era crear clientes satisfechos. Era necesario identificar aquellas dimensiones que realmente eran importantes y conocer qué es lo que esperaba el cliente de ellas.

Actualmente, con el nacimiento y la importancia que está adquiriendo lo que se conoce como *experience economy* el objetivo deja de ser "sólo" tener clientes satisfechos, es preciso tener *delight consumers*, clientes entusiasmados / deleitados que se conviertan en *advocates* de la entidad. Esto significa que la empresa debe ir más allá de lo esperado. Las métricas y referencias de los sistemas de calidad pasan a ser solo la línea base sobre la que construir un nuevo sistema de indicadores que ayuden a la compañía a posicionarse, evaluarse y avanzar en el marco de la *experience economy*.

En los siguientes apartados se presentan de forma abreviada algunos de los principales sistemas de calidad. En el marco actual, estos sistemas de calidad deben permitir identificar y monitorizar aquellas dimensiones y procesos que definen la experiencia cliente en sus aspectos más tangibles o físicos así como eliminar posibles errores o desviaciones pero teniendo presente que es solo la base para llegar a tener un *delight consumer*.

Disponer de un sistema de calidad según las anteriores definiciones ha pasado a ser un *must have*, algo que la compañía debe tener para no crear clientes insatisfechos.

Cuadro 9. Dimensiones físicas de la experiencia cliente



Fuente. Colin Shaw. Building great customer experiences.

ISO 9000

Las normas ISO 9000 surgieron para ayudar a las organizaciones a gestionar la calidad. Esta familia de normas recoge los requisitos que debe cumplir una organización para tener un buen sistema de gestión de la calidad. Su surgimiento es la respuesta a una necesidad expresada por los mercados. En una "economía de producto" las empresas comenzaron a desarrollar distintos manuales con requerimientos básicos a cumplir por sus proveedores. Surgió la necesidad de que la validez del sistema fuera reconocido internacionalmente. En el 1987 se publicó la primera familia de normas ISO 9000.

Estas normas son realizadas y mantenidas a nivel internacional por la Organización Internacional de Normalización (ISO).

Dentro de esa familia de normas surgieron las certificaciones que pretenden garantizar la aplicación y buenas prácticas en el uso de estas normas. La certificación es un proceso por el cual un organismo independiente y reconocido

para tal efecto da fe de que una organización cumple con lo especificado en la normativa ISO 9000.

Calidad total (TQM)

Desde 1980 se introduce el concepto Calidad total o Gestión total de la calidad. Se pretende que la calidad no sea responsabilidad de un departamento concreto de la empresa, sino trasladar esta responsabilidad a todos los integrantes de la organización. Se habla además de la calidad de los procesos y de los sistemas. El objetivo perseguido por el TQM es la excelencia empresarial.

Los modelos principales de TQM son:

- Modelo Deming (Japón)
- Modelo Malcolm (USA)
- Modelo EFQM (Europa)

Sus principales características son:

- El diseño y difusión se ha realizado por instituciones públicas
- Existen premios o reconocimientos para las empresas excelentes
- El objetivo final es crear una cultura de la calidad en el país
- Permiten la autoevaluación aunque también existe la certificación por entidades autorizadas
- Se puede aplicar a todos los sectores

SERVQUAL

SERVQUAL – también conocido como *gaps model*- es un método de medición orientada a los clientes, específico para empresas del sector servicios.

Este método fue creado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en el año 1985.

Es un método de doble escala en el que se pregunta tanto por la expectativa que el cliente tiene sobre distintas características de un servicio, como por lo que realmente ha recibido.

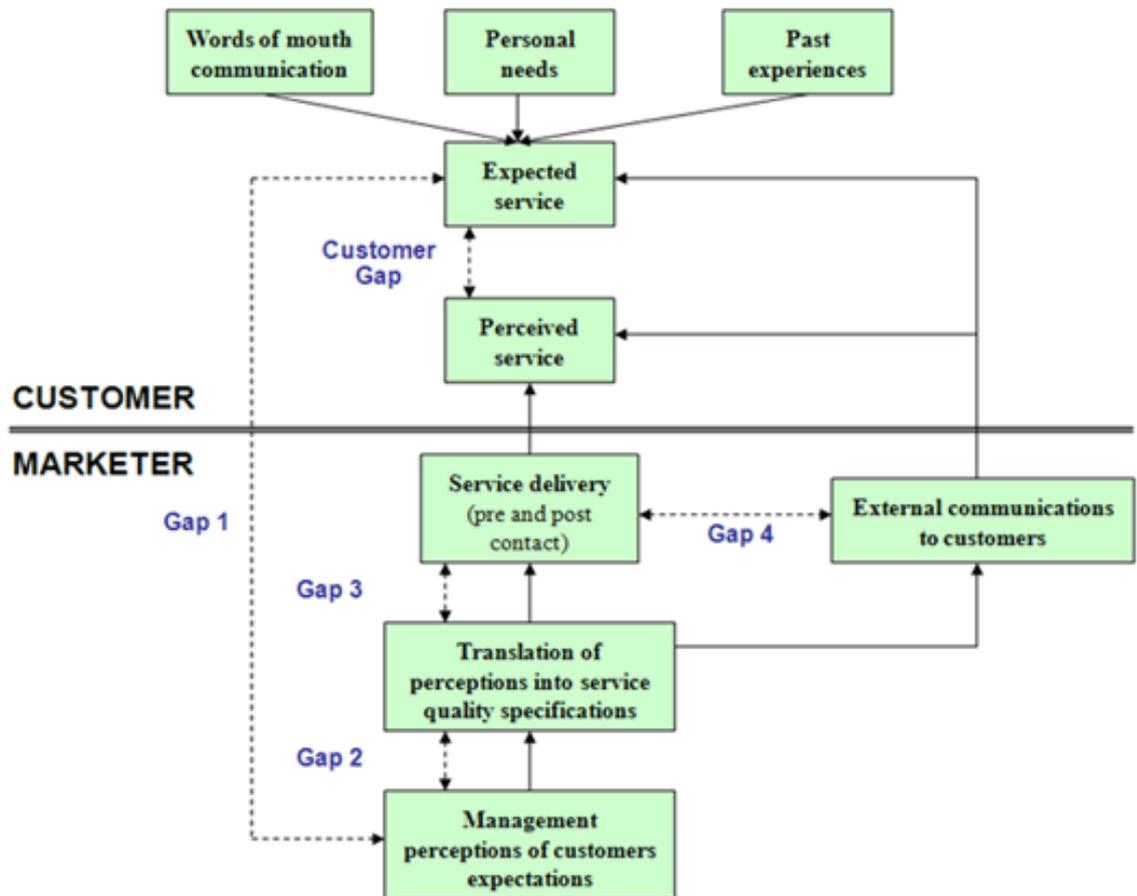
Después de varias modificaciones, este modelo divide las dimensiones del servicio en 5: tangibles, *reliability* (fiabilidad, capacidad de dar el servicio prometido), *responsiveness* (proactividad, sensibilidad), *assurance* (confianza; cortesía) y *empathy* (empatía, atención). Cada una de estas dimensiones se subdivide a su vez, en subdimensiones.

El modelo detalla la existencia de 5 gaps, uno de ellos es el existente entre el servicio esperado por el cliente y el realmente ofrecido. Pero además se detallan los gaps entre las especificaciones y lo ofrecido, lo comunicado y lo ofrecido, lo percibido por la dirección con lo que espera el cliente y las especificaciones y lo percibido por dirección y lo realmente esperado por el cliente.

Es un modelo que ha sido criticado debido a la no evidencia empírica que la calidad percibida por el cliente esté vinculada al gap existente entre lo espera-

do y lo se le ofrece. Por otra parte, la irrupción de internet hace replantear las dimensiones que se valoran.

Cuadro 10. Gaps Model



Fuente. <http://www.pulsepromo.co.uk/digi/voicis-gap-model-of-service-quality/>
(fecha consulta 5 de agosto de 2014)

SIX SIGMA

Modelo que hace hincapié en la necesidad de evitar desviaciones en la consecución de las especificaciones. Apostando por una desviación máxima respecto lo previsto de 6σ , impulsa a dejar de trabajar con promedios.

Este modelo fue desarrollado por Motorola a finales de 1970. Six Sigma es una aproximación estratégica a la mejora a través de la implementación de una metodología de reducción de la variación.

Los componentes de este modelo son:

- Apoyo por parte de dirección. Este tipo de aproximación es intensiva en recursos, tiempo y formación por lo que se requiere personal especialmente designado a ello

- Basado en proyecto. El equipo de proyecto selecciona una mejora a implementar, gestionándose como un proyecto
- Indicadores. Se definen indicadores de proceso, para conocer situación actual, realizar benchmark y detectar mejoras
- Metodología D-M-A-I-C (*define, measure, analyze, improve, control*)
- Utiliza herramientas tipo *flow charts* o histogramas

Cuadro 11. Six Sigma



Fuente. <http://www.goleansixsigma.com/how-does-lean-six-sigma-work/>
(fecha consulta 5 de agosto de 2014)

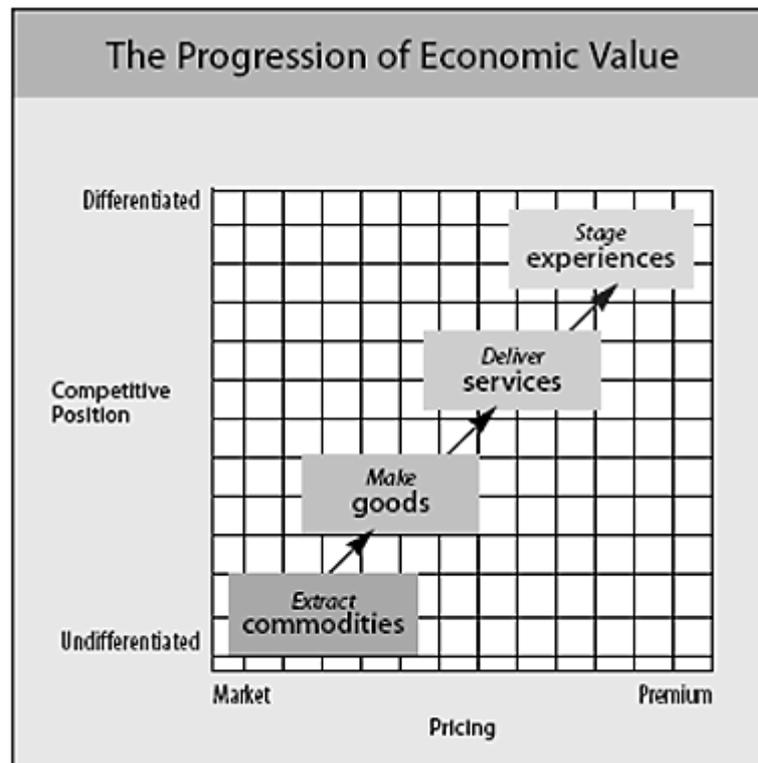
5. La experiencia cliente

5.1. 'Welcome to the experience economy'

Con este título daban nacimiento al nuevo paradigma de la economía de la experiencia (*experience economy*) y la experiencia cliente B. Joseph Pine II y James H. Gilmore¹² en un artículo de Julio de 1.998.

En este artículo, sus autores apuntaban la importancia de la experiencia cliente en un marco en que productos y servicios se consideraban *commodities*. Identificaban de este modo un cuarto tipo de economía distinta a la del producto o del servicio. Apuntaban en el artículo que los consumidores desean experiencias y que las compañías, si quieren diferenciarse y huir de la guerra de precios deben situarse en este nuevo marco.

Cuadro 12. La evolución de la propuesta de valor económico



Fuente. Gilmore J.H., Pine II. Welcome to the Experience Economy

Añadían ya por aquel entonces que la cuestión no era si avanzar hacia este nuevo marco, sino cuándo y cómo hacerlo.

Mientras en la economía del producto o del servicio, lo que se ofrecía era siempre algo externo al consumidor, en la *experience economy* se está ofreciendo algo totalmente personal, que solo existe en la mente del individuo que ha sido cautivado en un nivel emocional, físico, intelectual o incluso espiritual.

¹² Gilmore J.H., Pine II. Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review. July-August 1998

La experiencia es algo memorable. De esta forma la experiencia de dos personas será distinta. Además en una *experience economy*, el individuo debe estar dispuesto a pagar por ella, solo entonces la entidad puede considerar que se encuentra en el marco de la *experience economy*.

Para ilustrar la evolución de la economía hacia este nuevo escenario, los autores ponen de ejemplo el pastel de aniversario. En un principio las madres hacían el pastel, comprando los ingredientes. Posteriormente, estos pasteles fueron comprados. El coste del pastel en las familias se había encarecido. Actualmente los padres ya no hacen los pasteles ni organizan la fiesta. Se ha externalizado todo el evento y los padres están dispuestos a pagar por ello. El coste del pastel es lo que menos pesa en el coste total del evento.

En la siguiente tabla se pueden apreciar las diferencias entre los diferentes tipos de economía.

Cuadro 13. Características según tipo de economía

Economic Distinctions				
Economic Offering	Commodities	Goods	Services	Experiences
Economy	Agrarian	Industrial	Service	Experience
Economic Function	Extract	Make	Deliver	Stage
Nature of Offering	Fungible	Tangible	Intangible	Memorable
Key Attribute	Natural	Standardized	Customized	Personal
Method of Supply	Stored in bulk	Inventories after production	Delivered on demand	Revealed over a duration
Seller	Trader	Manufacturer	Provider	Stager
Buyer	Market	User	Client	Guest
Factors of Demand	Characteristics	Features	Benefits	Sensations

Fuente. Gilmore J.H., Pine II. Welcome to the Experience Economy

Construir experiencias siempre había estado presente en el sector del entretenimiento, empresas como Walt Disney lo han explotado. Este concepto se traslada a todos los sectores.

Tom Peters¹³ en su libro Re-imagina indica, respecto la experiencia cliente:

- El 'valor añadido' de la mayor parte de las empresas, pequeñas o enormes procede de la calidad de la experiencia que proporciona
- La 'experiencia' es holística, total, omnipresente, transformadora,... y emotiva
- El 'servicio' es una transacción. Una 'experiencia' es un acontecimiento (the happening... como el de ese maravilloso viejo hippy Ken Kasey). Un evento que sucede con un comienzo... una parte media... y un final. Una experiencia-evento-happening deja una memoria indeleble.

¹³ PETERS, T. Re-imagina. London. Ed. Dorling Kindersley Limited, 2003.

- Esta 'experiencia' es... extremista. No hay sólo un poquito de 'deleite', un pellizco de 'diversión'. Sino... una forma totalmente distinta de analizar la vida.

El mismo autor explica en el libro de forma muy clara la diferencia entre servicio y experiencia: 'Cuando pienso en una 'transacción de servicio', mi mente no está en el mismo lugar que cuando pienso en un viaje a Disneylandia o al Walt Disney World o a Circus Circus, en el viaje a Las Vegas o a la Super Bowl Week o al legendario Bass Outdoor en Springfield, Misuri. Cuando... considero una experiencia... en Disney conjuro una 'cosa' totalmente diferente. Para mí, al menos, una 'experiencia' es mucho más holística, 'total', 'envolvente', más 'emocional' y 'transformadora' que un mero 'servicio'. Un servicio es una transacción (buena o mala). Una experiencia es un acontecimiento, una aventura, un happening, un 'fenómeno' de alegría espiritual. Con un comienzo, una parte media y un final. Una experiencia deja un indeleble recuerdo, se añade a mi historia, proporciona materia para mis conversaciones futuras con viejos amigos y grandes tipos'.

5.2. El diseño de la experiencia cliente

La experiencia es inherente a cualquier interacción que el cliente hace con la compañía. Una experiencia memorable, no. Los clientes, de forma consciente e inconsciente, a la hora de formar esa experiencia, organiza las impresiones que va teniendo al interactuar con la compañía, algunas impresiones son racionales, otras emocionales.

De igual forma que los productos o los servicios se diseñan, las experiencias también deben diseñarse. A través del diseño de esta experiencia la compañía debe evocar al cliente aquellos sentimientos deseados.

Así la experiencia cliente está vinculada a una serie de aspectos físicos como el precio, producto, canal, horarios... pero también con las emociones que despiertan al cliente. Como indica Colin Shaw¹⁴ en su libro "*The DNA of customer experience*", un 50% del cliente es emociones.

El mismo autor en el libro¹⁵ "*Revolutionize your customer experience*" dice: "A Great Customer Experience are consistent, captivating and memorable by design. To achieve this, organizations must seize and retain their customers' complete attention by deliberately planning a defined Customer Experience that stimulates customer senses and deeply engages them emotionally".

Starbucks, Harley-Davidson, Desigual, Apple, Disney, Imaginarium o Nespresso son algunas de las empresas que en el contexto antes descrito han apalancado con éxito su estrategia de negocio creando y gestionando la experiencia de sus clientes. Todas ellas a pesar de ser muy diferentes tienen algo en co-

¹⁴ SHAW, COLIN. *The DNA of Customer Experience*. New York. Ed. Palgrave Macmillan, 2007.

¹⁵ SHAW, COLIN. *Revolutionize your customer experience*. New York. Ed. Palgrave Macmillan, 2005

mún, cubren las necesidades de sus clientes no sólo en términos racionales sino también emocionales.

Teniendo en cuenta la importancia que las emociones tienen en la experiencia cliente, el reto está en cómo evocar las emociones deseadas y gestionarlas cuando las compañías están habituadas a utilizar parámetros vinculados a la productividad, eficiencia, tiempo, ..

Colin Shaw¹⁶ indica que, para de forma deliberada, ofrecer una experiencia memorable, las compañías deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué experiencia cliente se quiere ofrecer?
- ¿Qué emociones se quieren evocar?
- ¿Qué sentidos se van a utilizar para conseguirlo y como se van a utilizar?

Si no se saben dar las respuestas es difícil saber qué se está tratando de ofrecer. En las organizaciones donde las respuestas no existen, cada uno realiza aquello que cree debe hacer, pero por definición cada uno va a hacer diferente. Para ofrecer una experiencia inolvidable es crucial que se dé respuesta a estas preguntas y toda la organización lo sepa.

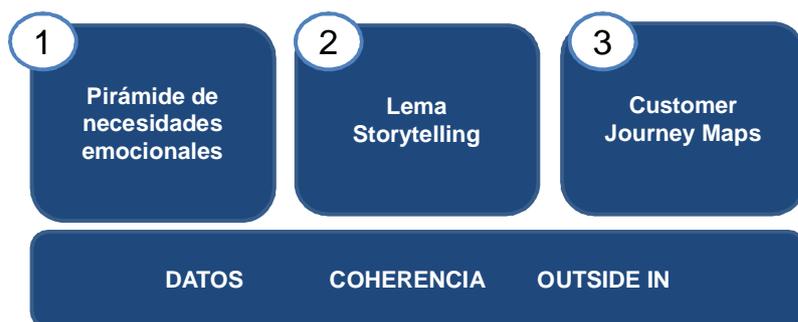
Para dar respuesta a las cuestiones que citábamos anteriormente, se han dividido las fases para diseñar la experiencia cliente en dos bloques, bloques que se detallan en los siguientes subapartados:

- Pirámide de necesidades emocionales
- Definición de experiencia (lema y relato)
- Definición de los *Customer Journey Maps*

En todo el proceso de diseño de esta experiencia es necesario que la empresa cuente previamente con un sistema integrado de datos de los clientes, de datos de las diferentes áreas (valor clientes, satisfacción, ratios operacionales, incidencias y reclamaciones,...). Estos datos deben aportar la información necesaria para que la compañía pueda deducir la situación en que se encuentra y sea utilizado de soporte a la investigación de mercado sobre la que estos cambios de modelo de negocio deben soportarse. El enfoque del diseño de esta experiencia debe ser *outside-in*, esto es, la compañía debe ponerse en los zapatos del cliente. Además debe ser totalmente coherente, independientemente del canal o tipo de interacción del cliente con la compañía.

¹⁶ SHAW, COLIN. Revolutionize your customer experience. New York. Ed. Palgrave Macmillan, 2005.

Cuadro 14. Aspectos clave en la definición de la experiencia cliente



Fuente. Elaboración propia

5.2.1. Emociones y elementos de la experiencia cliente

Como se ha señalado en apartados anteriores, a través de la experiencia cliente se pretende generar aquellas emociones que permitirán a la compañía aumentar la lealtad de sus clientes.

Para detectar estas emociones que conducen a una mayor lealtad de los clientes será necesario que la empresa escuche a su cliente. La empresa debe ser capaz de detectar aquellas emociones que conducen a un cliente satisfecho y aquellas que acaban consiguiendo una experiencia memorable y un cliente leal. Las emociones vinculadas al cliente satisfecho serán aquellas vinculadas a aspectos más físicos o tangibles de la experiencia.

En este sentido y cuando la empresa se plantea abordar un proceso de investigación para conocer estas emociones resultan interesantes las consideraciones que Elena Alfaro¹⁷ traslada en el e-book “*Consumer Experience*” indicando que las recetas estándar que hasta ahora han ido facilitando los institutos de investigación de mercados, fundamentalmente investigación cuantitativa basada en encuestas o en datos internos de la propia empresa o cualitativa a través *focus group*, entrevistas personales o en profundidad dejan de ser válidos. Los descubrimientos sobre la importancia de las emociones en la toma de decisiones han dado lugar a soluciones más adaptadas donde conviven técnicas tradicionales, con tecnología procedente de la medicina y del neuromarketing (medidores de atención, galvanómetros, etc.) con otras metodologías más recientes (análisis lingüístico y semántico de lo que se dice en internet, a través de las conversaciones mantenidas por los clientes y los operadores), inferencias predictivas (uso de modelos estadísticos que permiten definir qué aspectos perceptivos impactan en determinados comportamientos), etc.

¹⁷ Varios autores. Customer experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias. Cembook. (e-book)

Cuadro 15. El proceso de investigación en el marco de las emociones



Fuente. Varios autores. e-book Customer experience

Por otra parte, y como indica la autora en el mismo libro, el fenómeno de la estrategia vivencial supone también la incorporación de nuevos perfiles al mundo de la investigación provenientes del mundo de la psicología, del seguimiento de tendencias (*coolhunters*), expertos del sector y de mercados espejo (con problemáticas similares), *stakeholders* o grupos de interés (clientes, proveedores, etc.). Se debe de incorporar al proceso de la innovación los profesionales que sean necesarios para resolver la problemática en cuestión (co-creación).

Colin Shaw¹⁸ en su libro "*Revoluzione your customer experience*" nos presenta la pirámide de necesidades en la experiencia cliente.

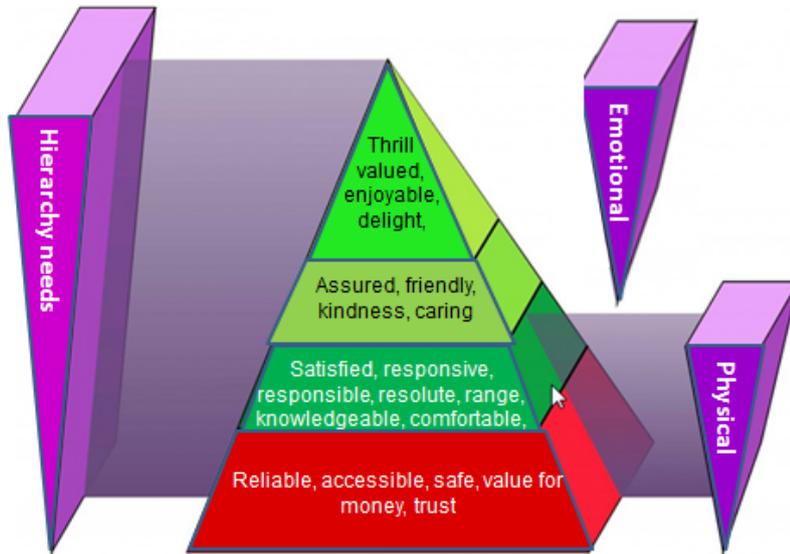
En base a la ya conocida pirámide de Maslow, Colin Shaw nos habla de las diferentes categorías de necesidades que la experiencia cliente debe cubrir antes de avanzar hacia niveles más altos.

Los dos primeros niveles serían los propios de las organizaciones focalizadas a producto o servicio, las cualidades que hasta el momento los sistemas de calidad habrían perseguido. Son también los niveles que irían ligados a conseguir la satisfacción del cliente, los evaluados por los sistemas de calidad. Los dos niveles superiores son necesidades emocionales que ayudarían a aumentar la lealtad del cliente, a crear clientes promotores. Estas necesidades o el peso que tienen son diferentes según el sector. En el diseño de la experiencia cliente, las compañías deben identificar su pirámide de necesidades.

¹⁸ SHAW, COLIN. *Revolutionize your customer experience*. New York. Ed. Palgrave Macmillan, 2005.

A continuación se muestra la pirámide de necesidades de una empresa de transporte. Los aspectos más físicos estarían relacionados con la seguridad de los medios de transporte, la puntualidad, la accesibilidad al medio transporte...

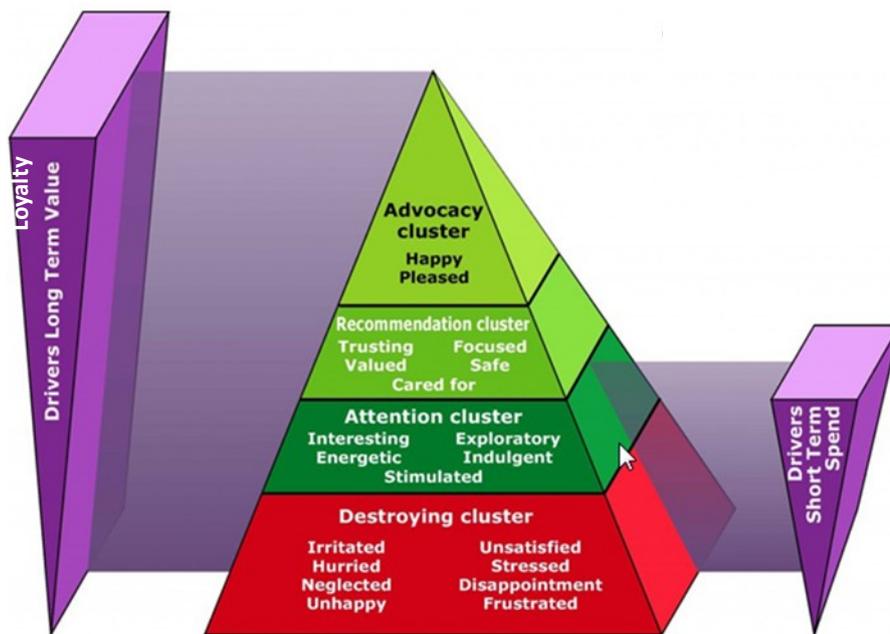
Cuadro 16. Pirámide de necesidades



Fuente. SHAW, COLIN. Revolutionize your customer experience

El mismo autor agrupa las emociones que se derivan de una experiencia cliente en 4 *clusters*. En función de las emociones que genere la experiencia se desencadenarán comportamientos y acciones más o menos deseados. Las empresas deberían perseguir evocar las emociones pertenecientes al *recommendation* y *advocacy cluster*.

Cuadro 17. Pirámide de las emociones



Hierarchy of Emotional Value

Fuente. SHAW, COLIN. Revolutionize your customer experience

- *Destroying cluster*. Este *cluster* no solo destruye valor sino que además cuesta dinero en cuanto son fuente de reclamaciones y quejas.
- *Attention cluster*. Este *cluster* contiene aquellas emociones vinculadas a un incremento en compra, aunque solo en el corto plazo dado que son emociones vinculadas a la 'primera experiencia'. Los clientes buscarán algo nuevo cuando hayan experimentado estas emociones en la compañía. Con la evocación de estos sentimientos, es necesario que la experiencia se vaya reinventando continuamente
- *Recommndation cluster*. Una vez los clientes han contactado con la compañía, es necesario despertar aquellas emociones que permitirán retenerlo. Las emociones vinculadas a este *cluster* generan clientes leales y promotores, personas que recomiendan y por lo tanto generadores de nuevos clientes. Su recomendación será, de todas formas, reactiva.
- *Advocacy cluster*. Estas emociones generan no solo promotores de la compañía sino clientes que recomendarán de forma proactiva a la compañía. Son clientes defensores de la compañía.

Sean las emociones que propone Colin Shaw u otras, lo cierto es que la compañía debe tener identificada la pirámide de emociones que evoca a su cliente para alcanzar aquellas que consiguen una experiencia memorable.

Una vez identificadas aquellas emociones que generan clientes leales y por lo tanto valor en la compañía, se debería definir la experiencia que se quiere ofrecer teniendo en cuenta los aspectos que se proponen a continuación:

- Tematizar la experiencia. Hard Rock Café, Planet Hollywood,... nombres que rápidamente permiten conocer que esperar cuando uno entra en el establecimiento. No tener un tema bien definido hará que el consumidor no tenga nada sobre el que organizar las impresiones de la experiencia y por lo tanto, será difícil que perdure en su memoria.
- Storytelling Es necesario construir un relato entorno a la experiencia cliente, un relato del que debe participar toda la compañía y que debe ser coherente en todas las interacciones del cliente con la compañía. La historia debe contar con múltiples *takeaways*, aquellas impresiones positivas que perdurarán en el recuerdo del cliente. La herramienta *customer journey map* permite construir este relato en el marco de las interacciones del cliente con la compañía.
- Memorabilia. La gente compra recuerdos cuando se va de viaje o un jersey del concierto al que ha asistido. En sectores como la banca, los seguros o los supermercados la gente no compra recuerdos para evocar la experiencia que ha acabado de tener. Cuando se diseña una experiencia, se debe diseñar pensando que, tras tenerlos, los clientes querrán llevarse un recuerdo.

- Experiential value promise Es necesario especificar qué obtendrá el cliente como experiencia. Incluye experiencias sensoriales, afectivas, cognitivas, conductuales, de estilos de vida o sociales.

5.2.2. Customer Journey Map (CJM)

La experiencia de cliente es un concepto abstracto que para ser medido debe ser desglosado en elementos más concretos y tangibles. *Customer Journey Map* es una herramienta que ayuda a visualizar y evaluar la experiencia desde la perspectiva del cliente, describiendo las emociones que los clientes tienen a lo largo de este viaje en la compañía. En el mapa se reflejan las necesidades de los clientes, la serie de interacciones que son necesarias en cada una de ellas y las emociones resultado de estos encuentros.

Para diferenciarse, es necesario determinar qué recuerdo se quiere dejar en cada una de estas interacciones. Cada punto de contacto es una oportunidad de transformar ese recuerdo deseado en realidad. Uno de estos elementos son lo que se denominan los “Momentos de la Verdad” -*Moments of Truth*, MOT’s en inglés- aquellos donde la expectativa del cliente es más alta y es posible crear una experiencia que recuerde.

También es importante cubrir los *must haves* de la experiencia. Así, si existen puntos de contacto donde aunque la expectativa no es muy alta, la experiencia real no cumple los mínimos, estos deben ser resueltos para entregar la experiencia básica que el cliente espera.

En el diseño del CJM es necesario entender cómo se siente el cliente antes y después de la experiencia para crear la experiencia cliente adecuada según ello. A modo de ejemplo, puede que el cliente que contrate su primer plan de pensiones esté abrumado y por lo tanto el tipo de experiencia que precisa es diferente a la del cliente que contrata su segundo plan de pensiones. Igualmente la post-experiencia para cada uno de ellos puede ser distinta. En el primer caso puede sentirse inseguro por la decisión tomada y precisará contactar con la compañía para resolver dudas. En el segundo caso, puede estar nervioso si no se ha podido finalizar la contratación y agradecerá que le llamen cuando se haya podido finalizar.

En líneas generales el mapa debe:

- Identificar el target al que se dirige la experiencia.
- Agrupar la experiencia cliente en una serie de pasos dentro de procesos generales
- Hacerse desde la perspectiva cliente, detectando aquellos pasos que el cliente experimentará
- Describir los elementos (*value creators; momenth of truth*) que más importan al cliente
- Identificar los *hygiene factors*, aspectos que no producen satisfacción pero que si faltan son fuente de insatisfacción, *must haves*
- Ser emocional. Esto es, incluir las emociones en la experiencia, como se siente el cliente.

- Evitar jerga específica de la compañía
- *Life events*. Contemplar las posibles experiencias que haya tenido el cliente con anterioridad así como situaciones específicas vividas ese día (discusión, mala o buena noticia,...)
- Dividir el mundo de la experiencia en tres fases así como plantearlo de forma integral (*what, where, who, when, how*):
 - Pre-experiencia. Emociones que se despiertan antes de participar en la experiencia
 - La experiencia. Emociones que queremos evocar durante el desarrollo de la experiencia y que deben estar planificadas y bajo control
 - Post-experiencia. Las vinculadas a las que pueden surgir tras participar en la experiencia.
- Valorar la competencia para conocer cómo afecta a la experiencia del target al que nos dirigimos (competidores, empresas líderes en posicionamiento,...)
- Identificar las dimensiones que definen cada una de esas interacciones

Hay que tener en cuenta que no es trata de un mapa de procesos de la compañía y por lo tanto no deben enfocarse de igual modo. En la siguiente tabla se muestran las diferencias.

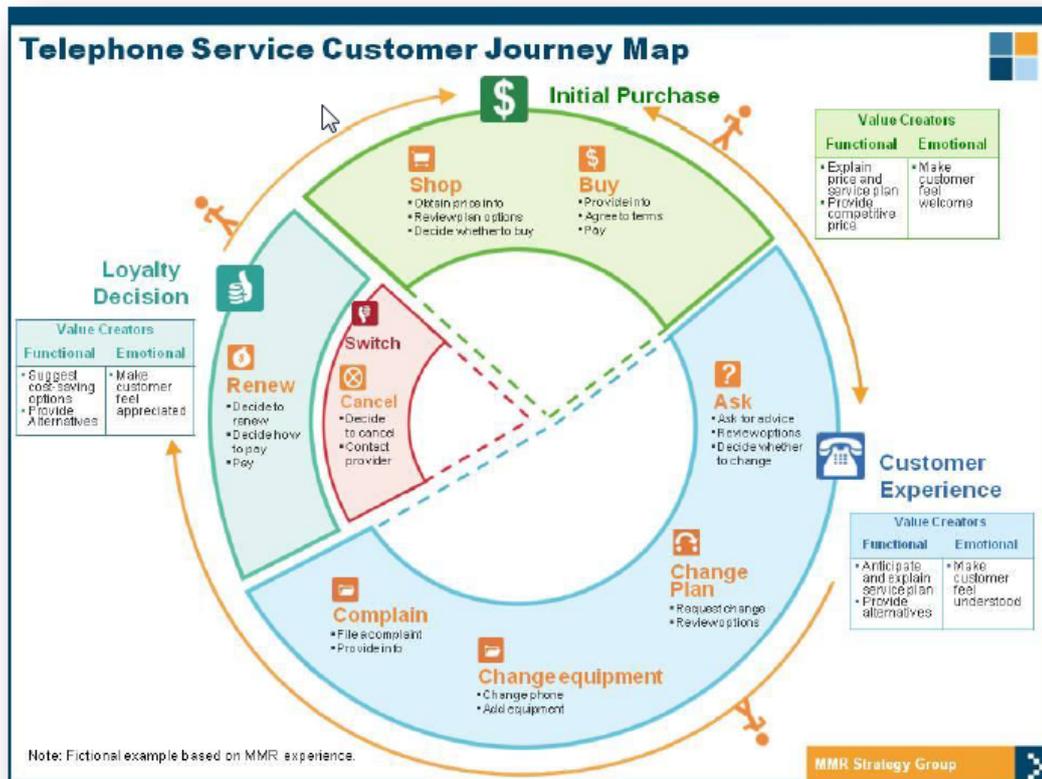
Cuadro 18. Mapa de proceso versus *Customer Journey Map*

Topic	Process Maps	Customer Journey Maps
Main focus	The company	The customer
Describes	The company's internal processes, functions, and activities	The customer experience
Terminology	Terms and jargon specific to the company	The customer's language
Who is involved?	Process mapping specialists and specific departments	All groups involved in the customer experience

Fuente. Using Customer Journey Maps to Improve Your Customer Experience. MMR Strategic Group.

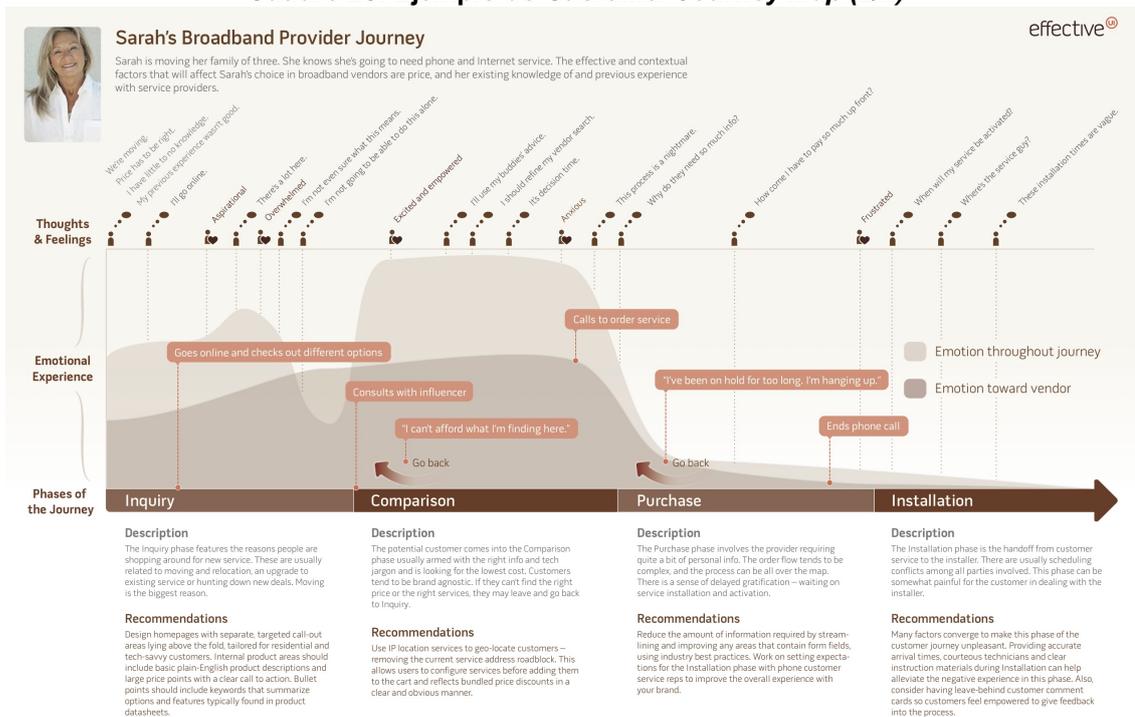
A continuación se muestra un par de ejemplos de Customer Journey Map.

Cuadro 19. Ejemplo de Customer Journey Map (1/2)



Fuente. Using Customer Journey Maps to Improve Your Customer Experience. MMR Strategic Group.

Cuadro 20. Ejemplo de Customer Journey Map (2/2)



Fuente. (<http://www.uxmatters.com/mt/archives/2011/09/the-value-of-customer-journey-maps-a-ux-designers-personal-journey.php>) (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

El modelo Kano

Como se ha comentado en este documento, es importante identificar aquellos drivers que son *value creators*, así como los *pain-points*, puntos de dolor.

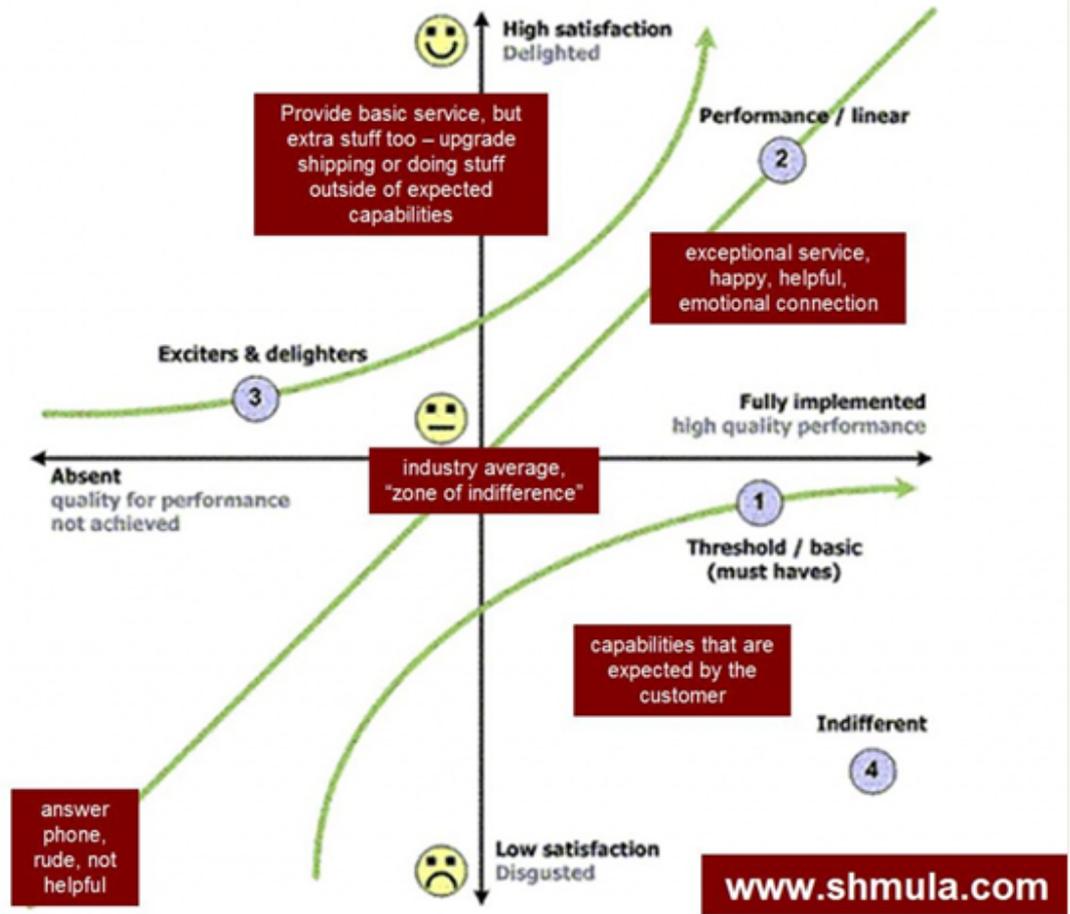
El modelo Kano es una herramienta que ayuda a realizar este análisis. Clasifica los atributos de una experiencia según estos sean percibidos por el cliente y el efecto que provocan en ellos.

Esta clasificación es útil en la definición de CJM y en la toma de decisión sobre las mejoras a implementar.

- Atributos básicos. Son los atributos esperados (*must have*). No permiten diferenciarse de la competencia. Su ausencia provoca insatisfacción. Su mejora no incrementa la satisfacción del cliente.
- Performance attributes. Son atributos que impactan directamente en la satisfacción del cliente, su mejora se traduce en mayor satisfacción. Su no existencia o pobre performance reduce los niveles de satisfacción. Estos atributos, en su mayoría, dan respuesta a las necesidades expresadas por los clientes. El precio al que está dispuesto a pagar el cliente está ligado al nivel de estos atributos.
- Excitement attributes. Estos atributos no han sido verbalizados por los clientes, tampoco son esperados pero pueden resultar en un alto nivel de satisfacción. Su ausencia no provoca insatisfacción. Estos atributos acostumbran a satisfacer necesidades latentes, necesidades de las que el cliente no es consciente. Estos atributos son los que acostumbran a dar ventaja competitiva.

Un producto o servicio competitivo debe contemplar incluir los atributos básicos, maximizar *performance attributes* e incluir cuantos más mejor *excitement attributes* a un coste que el mercado pueda soportar.

Gráfico 5. Modelo Kano



Fuente: <http://www.shmula.com/customer-experience-kano-basics-and-shiny-objects/2208/>
(fecha consulta 5 de agosto de 2014)

5.3. Voice of consumer (VOC)

Uno de los retos de las compañías a la hora de medir la experiencia cliente es la recogida e integración de la información que se recibe a través de todos los canales de comunicación e interacción con el cliente, lo que se conoce como *Voice of the Consumer* (Voz del Cliente) para convertirlo en acción, en mejora continua. La voz del cliente debe ayudar a mejorar y reinventar la experiencia cliente que ofrece la compañía.

Las métricas dejan de ser fundamentalmente internas para pasar a ser fundamentalmente externas. Métricas externas que deben correlacionarse con los indicadores de gestión internos. Con los sistemas de calidad se medía la eje-

cución de los procesos, en el marco de la *experience economy* es necesario medir la ejecución pero también los efectos al cliente, que sentimientos evoca.

Chris Cottle¹⁹, Vice President of Marketing at Allegiance, de forma resumida indica: “You can’t be in all places at all times, you need eyes and ears and feet on the street for you. A voice of the customer program clones you, and places you in the midst of the marketplace to get an accurate understanding in real-time.”

El sistema de VOC debe tener presente que no todos los clientes son iguales y por lo tanto realizarse desde una perspectiva *voice according to value*.

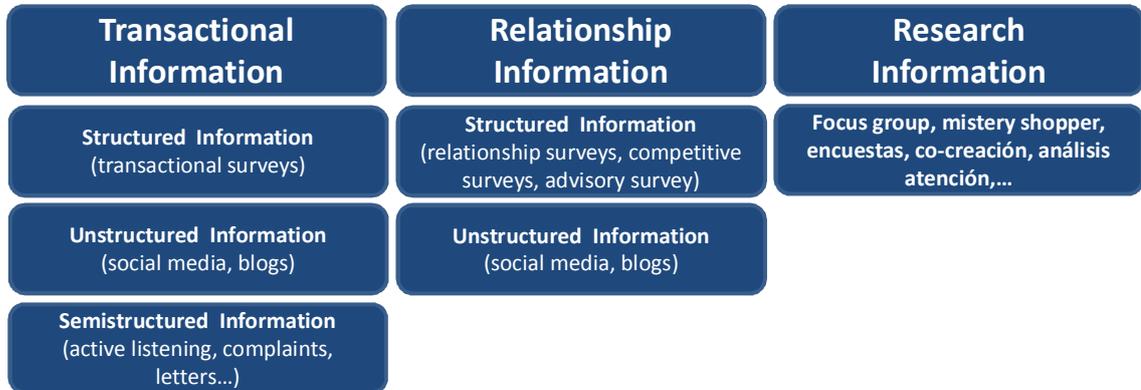
En el marco de VOC, se pueden distinguir tres tipologías de información:

- De los procesos sistemáticos de recogida y tratamiento del *feedback* del cliente:
 - *Relationship information*. Valoraciones generales sobre la experiencia cliente que permiten conocer el posicionamiento de la compañía y evaluar el valor que el cliente da a la experiencia y el impacto de los diferentes *touchpoints* a su lealtad. Es importante identificar las dimensiones que permiten realizar esta valoración. A modo de ejemplo, en el libro “*Total Customer Experience*” B. E Hayes²⁰ relaciona siete áreas a tener en cuenta en la medición de la experiencia cliente: facilidad en hacer negocios, gestión de la facturación, calidad del producto o servicio, servicio al cliente, soporte, comunicaciones, dirección de la compañía
 - *Transactional information*. Valoraciones sobre transacciones específicas que se han realizado con la compañía. Permite conocer el grado de satisfacción del cliente con los diferentes *touchpoints* de la compañía, valorar la congruencia de la experiencia ofrecida y detectar posibles *pain-points*.
- Procedente de acciones puntuales de investigación:
 - *Research information*. Se trata de acciones específicas y discontinuas en el tiempo. El objetivo de las mismas es realizar un estudio en profundidad de aspectos concretos de la experiencia cliente.

¹⁹ Allegiance and Peppers & Rogers Group. Capitalizing on voice of customer. 2013.

²⁰ HAYES B.E., Total customer experience. EUA. Business Over Broadway, 2013.

Cuadro 21. Tipologías de información



Fuente. Elaboración propia

Añadir que los sistemas de información estructurada y desestructurada que encontramos en las diferentes tipologías de información son altamente complementarios. A modo de ejemplo, los sistemas de información estructurados permiten conocer los incrementos de ventas según regiones, los índices de satisfacción por producto,... pero no explican el por qué se está dando esa situación. Con la ayuda de la información desestructurada es posible dar respuesta a estas preguntas. De esta forma vinculando la información de las ventas por zona geográfica con lo que en las redes se están diciendo los clientes sobre las experiencias que han tenido con nuestra compañía puede ayudar a explicar diferencias en ventas según zona. Vincular los datos que tiene la compañía con la información de las redes sociales permite comprender valoraciones o comportamientos de los clientes.

5.3.1. La información estructurada

La información estructurada procede de las encuestas. Hasta hace poco era la principal fuente de información de las compañías.

Estas encuestas²¹ (surveys) pueden clasificarse en relationship surveys, competitive surveys, transactional surveys, advisory board surveys, pulse monitoring surveys:

- ***Relationship surveys*** Este tipo de encuestas se realizan para tener el grado de lealtad que los clientes tienen en un momento dado. Se trata de encuestas que preguntan aspectos generales de la experiencia cliente pudiendo abarcar diferentes 'touch points'. Este tipo de encuestas se complementa con las transaccionales cuando se detectan aspectos que precisen mayor detalle.

²¹ Allegiance and Peppers & Rogers Group. Capitalizing on voice of customer. 2013.

- Competitive surveys Aparte de conocer lo que los clientes opinan de la compañía, es necesario poder comparar esta valoración con la de los competidores directos así como empresas líderes en posicionamiento. Este tipo de encuestas pueden hacerse a los clientes de la compañía, esperando que alguno de ellos tenga o haya tenido experiencias con otras compañías o haciendo una encuesta a ciegas, esperando que algunos de los encuestados sean clientes de la competencia.

En algunas ocasiones existe la posibilidad de adquirir informes que permiten obtener este benchmark. En el marco de la experiencia cliente tendríamos el *Forrester Customer Experience Index (CxPi)* (se realiza de forma anual y evalúa la experiencia de más de 150 compañías en Estados Unidos) o *IZO Best Customer Experience (BCX)* (estudio centrado en las compañías de Iberoamérica).

- Transactional surveys Este tipo de encuestas se realizan con el cliente que ha tenido algún tipo de interacción con la compañía. Al consumidor se le pregunta sobre la experiencia específica que acaba de tener con la compañía. Herramientas como *Customer Touchpoint Map* o *Customer Journey Map* permiten identificar las interacciones sobre las que debe existir feedback.
- Advisory Board Surveys Cuando se trabaja con grandes cuentas en las que un número pequeño de clientes representa una parte importante de la facturación se pueden realizar *Consumer Board Surveys (CAB)*, reuniones en las que los principales clientes se reúnen y en las que se extraen recomendaciones que se acaban ejecutando.
- Pulse monitoring Esto es, un plan sistemático de monitorización de cambios en la experiencia cliente y de los drivers de satisfacción de los clientes

De forma reiterativa en la literatura sobre la medición de la experiencia cliente se señala la criticidad de realizar una buena encuesta. En este sentido, la empresa Maritz Research²² en su informe "*The Three Dimensions of Customer Experience Measurement*" señala los siguientes aspectos a tener en cuenta en las encuestas tradicionales:

- Estructurar la encuesta de acuerdo al nivel de interacción que ha existido
- Dejar que sea el propio consumidor quien identifique la parte más importante de la experiencia para llegar a una encuesta de detalle solo en esa parte
- Dejar que el consumidor vea las respuestas de otros consumidores ("see results")
- Comunicar como se utilizará el *feedback* recibido
- Permitir que los consumidores puedan hacer seguimiento de las acciones emprendidas

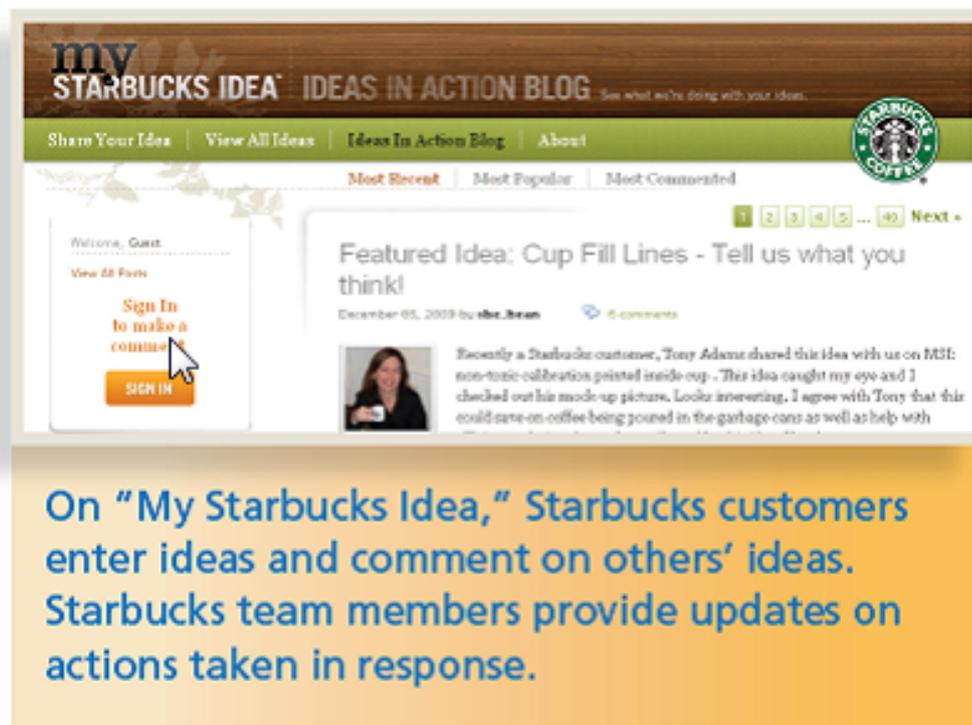
²² Maritz. The three dimensions of customer experience measurement. 2010.

Cuadro 22. Consideraciones sobre las entrevistas

Customer Frustrations	Potential Repercussions
The way we interview is often inconvenient and doesn't account for individual preferences	Customers stop responding and program costs climb as we contact and re-contact potential respondents
Surveys often focus on elements of the experience that the customer finds unimportant	Customers respond without attention, providing irrelevant and low quality information
The unspecific "other comments" open-ended question diminishes the customers' stories	Companies miss learning about what the respondents believe is the "real story," and customers look for other venues to tell their stories, such as social media
Survey length and content are often inconsistent with the experience	Customers respond without attention or terminate the survey early
Customers feel undervalued and unappreciated when companies do not appear to implement changes based on the feedback	Customers who have provided feedback in the past opt out of the feedback process in the future

Fuente. Maritz. The three dimensions of customer experience measurement

Cuadro 23. Starbucks idea



Fuente. Maritz. The three dimensions of customer experience measurement

5.3.2. La información desestructurada

La información desestructurada, en general, es *feedback* que no se ha solicitado de forma activa por la compañía. Incluye información de redes sociales, fó-rums online, blogs, emails, cartas, sms... Actualmente las tecnologías de *text mining* ya permiten tratar y analizar este tipo de información.

Las redes sociales, formato público y disponible 24 horas al día, incrementan el poder del *word of mouth*, de ahí la relevancia y prioridad que las compañías están dando a este tipo de información. Es necesario que las compañías traten esta información convirtiéndola en información accionable.

La mayor parte del *feedback* del cliente (más del 75%) está en soportes desestructurados por lo que la adopción de tecnologías de *text mining* y *text analytics* es cada vez más necesario.

Ante el fenómeno que suponen las redes sociales, Todd Rowe²³, directivo en SAP indica: “when customers are talking about you, are you listening? And when they are talking to you, are you responding? Because all of these areas are important, they should also be the dashboard by which you run your business day-to-day”. En este texto, Todd Rowe hace hincapié en la importancia en disponer de un *dashboard* que permita tener la información de los clientes acerca de la compañía en tiempo real.

Existen dos áreas de escucha activa vinculadas con las redes sociales: *consumer experience monitoring* (monitorización de la experiencia cliente) y *customer listening* (escucha del cliente).

Consumer experience monitoring significa escuchar aquellas conversaciones que valoran la experiencia cliente de forma global así como la de competidores.

Algunas de las preguntas a plantearse son: ¿Quién está hablando de la compañía? ¿Son clientes, prescriptores, la competencia? ¿Es necesario responder? ¿Qué impacto se puede esperar? ¿Qué están diciendo? ¿Dónde lo están haciendo? ¿Cuál es el sentimiento compartido? ¿Cómo es está valorando la experiencia cliente? ¿Existen promotores/detractores?

En el caso de Customer listening la compañía pretende saber que están diciendo los clientes en las redes sociales para detectar necesidades, preferencias, *pain points*, problemas concretos que están teniendo... Es necesario en este caso pasar de la visión de ‘intentar influir al cliente’ a ‘colaborar con él’ para mejorar la experiencia cliente.

Algunas de las preguntas a plantearse son: ¿Cuáles son los *pain points* expresados por el cliente? ¿Se trata de temas generales o alguna situación en particular? ¿Existen incidencias no resueltas?

²³ Allegiance and Peppers & Rogers Group. Capitalizing on voice of customer. 2013.

5.3.3. La información semiestructurada

Es necesario que en la compañía exista una escucha activa por parte de todos los empleados. Siempre que el cliente interactúa con la compañía puede de forma directa o indirecta dar su opinión sobre su experiencia cliente. Es importante que los empleados sepan detectarlo y exista un proceso sistemático de recogida y análisis de este feedback, lo que se conoce como VoE, voice of employee (voz del empleado).

5.4. El valor de la experiencia cliente

Se podría afirmar que el fin último de toda compañía es aumentar el número de clientes leales y por ende, el valor de la compañía. Lo que se persigue a través de la experiencia cliente es aumentar su número. Así la gestión y medida de la lealtad del cliente es el criterio último que se persigue cuando se habla de la gestión de la experiencia cliente o cuando se buscan parámetros que ayuden a su medición y por lo tanto conocimiento y previsión.

Ofrecer calidad ya no es suficiente para tener éxito. En un entorno cada vez más rápido y complejo es fundamental entender cómo las percepciones desencadenan emociones y sentimientos y cómo éstos tienen efectos directos en los resultados obtenidos. Es necesario no perder la referencia de que los clientes y empleados son personas con posturas y motivaciones tanto conscientes como subconscientes, para poder conseguir clientes y empleados leales.

Los clientes primero sienten, a continuación piensan y las interacciones con la compañía influyen su corazón y producen un impacto más duradero que las comunicaciones dirigidas a su cabeza. Las repercusiones van más allá del individuo para llegar a sus amigos y familiares a través de las redes sociales. Por ello la gestión de la experiencia cliente es crucial en las compañías. Los clientes tendrán esta experiencia. La experiencia se va a dar, exista o no un programa de experiencia cliente. En este preciso momento está ocurriendo. A través de todos los canales y *touchpoints*, los clientes están experimentando la compañía. Ya sea a través de la web, call center, e-mail o face-to-face, los clientes están experimentando el valor que la compañía les está dando. Estas experiencias pueden ayudar a fortalecer las relaciones con los clientes, deleitándolos, o pueden crear clientes insatisfechos. Las compañías deben poner los medios para gestionarla.

“Word of mouth” es ahora percibido el doble de importante que las canales tradicionales a la hora de adquirir un producto o servicio. Todo el mundo puede ahora recomendar y por lo tanto la experiencia de cada consumidor se convierte en un amplificador del impacto del marketing de la compañía, para bien o para mal. Las implicaciones de ofrecer una experiencia memorable a los clientes tiene pues, con las redes sociales, un impacto mucho mayor.

En el libro²⁴ *Revolutionize your customer experience*, Colin Shaw indica que el 95% de los senior *business leaders* consideran que el nuevo *competitive battleground* va a ser la experiencia cliente.

Si realizamos una búsqueda en google de "customer loyalty definition" encontramos las siguientes definiciones:

1. De Financial time lexicon (<http://markets.ft.com/research/Lexicon/Term?term=customer-loyalty>) (10 de Agosto de 2014)

Customer loyalty can be said to have occurred if people choose to use a particular shop or buy one particular product, rather than use other shops or buy products made by other companies.

Customers exhibit customer loyalty when they consistently purchase a certain product or brand over an extended period of time. As an example, many customers stick to a certain travel operator due to the positive experiences they have had with their products and services.

2. Loyalty research center (<http://www.loyaltyresearch.com/insights/thought-perspectives/customer-loyalty-what-is-it-how-can-you-measure-and-manage-it/>) (10 de Agosto de 2014)

Loyalty can be defined as customers continuing to believe that one organization's product/service offer remains their best option. It meets their value proposition whatever that may be. They take that offer whenever faced with that purchasing decision.

3. Beyond philosophy (<http://www.beyondphilosophy.com/customer-experience/customer-loyalty/>) (10 de Agosto de 2014)

Customer loyalty is the result of consistently positive emotional experience, physical attribute-based satisfaction and perceived value of an experience, which includes the product or services

En general, se observa que estas definiciones se apoyan en dos ejes: emocionales (sentimientos positivos hacia la compañía) o de comportamiento o acción (compra, recomendaciones...).

Esto implica que cuando se quiere medir la lealtad del consumidor existen dos aproximaciones:

- Emocional: que se obtiene a través de información subjetiva del cliente (indicadores sobre los sentimientos de los clientes hacia la entidad, intenciones de recomendación). Datos principalmente obtenidos a través de encuestas.
- De comportamiento del cliente: se basa en datos objetivos e internos de la compañía (indicadores de compra, facturación,...)

²⁴ SHAW, COLIN. *Revolutionize your customer experience*. New York. Ed. Palgrave Macmillan, 2005.

En la siguiente tabla se refleja la relación entre la tipología de las medidas y de la lealtad.

Cuadro 24. Lealtad vs. Indicadores de medición

		Loyalty Types	
		Emotional	Behavioral
Measurement Approach	Objective	<p style="text-align: center;">ADVOCACY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Number/Percent of new customers 	<p style="text-align: center;">RETENTION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Churn rates • Service contract renewal rates <p style="text-align: center;">PURCHASING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usage Metrics – Frequency of use/visit, Page views • Sales Records - Number of products purchased
	Subjective (Survey Questions)	<p style="text-align: center;">ADVOCACY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overall satisfaction • Likelihood to recommend • Likelihood to buy same product • Level of trust • Willing to forgive • Willing to consider 	<p style="text-align: center;">RETENTION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Likelihood to renew service contract • Likelihood to leave <p style="text-align: center;">PURCHASING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Likelihood to buy different/additional products • Likelihood to expand usage

Fuente. Colin Shaw. The DNA of Customer experience

Colin Shaw²⁵ en su libro *The DNA of Customer experience* clasifica el valor que aporta este tipo de clientes en:

- *Extrapolated value.* Valor que tendría el cliente si mantiene sus posiciones en la compañía en un futuro
- *Incremental value.* Valor que tendría el cliente si aumenta el valor de sus posiciones en la compañía en un futuro (up-selling)
- *Strategic value.* Valor que tendría el cliente si aumenta el número de sus posiciones en la compañía en un futuro (cross-selling)
- *Social network value.* Valor que tiene el cliente cuando influencia en otros en la decisión de compra.
- Eficiencia. A los valores que anunciaba Colin Shaw cabría añadir el de eficiencia. Los clientes que ya conocen a la compañía, conocen como proceder, necesitan menor acompañamiento y por lo tanto contribuyen a mejorar la eficiencia de sus procesos.

Aparte del propio valor del cliente leal existen otros factores a considerar:

- Adquirir un cliente nuevo supone un coste entre 2 y 4 veces mayor que mantener uno existente.
- Un cliente con experiencias negativas las explicará entre 8 y 10 personas, una entre 5 lo dirá a 20 personas. Y con ello solo se está teniendo

²⁵ SHAW, COLIN. The DNA of Customer Experience. New York. Ed. Palgrave Macmillan, 2007.

en cuenta *word of mouth*, no lo que ya se conoce como *word of mouse*, impacto en las redes sociales.

- Un cliente con referencias tiene una retención superior a la del cliente procedente de un anuncio.

En el informe²⁶ “*The State of Customer Experience Capabilities and Competencies*” de 2009 elaborado por SAS y Peppers & Rogers Group’s, se explica “Whether in real time, triggered by events, inbound or outbound, the quality of interactions influences a customer’s likelihood to purchase at the present time—and, importantly, also impacts their future potential. That potential encompasses not only the value of their actual purchases, but also the worth of their word-of-mouth recommendations to others within their immediate (e.g., family and friends) or extended communities (e.g., blogs)”

5.5. Indicadores de experiencia cliente

El objetivo último que las compañías habían perseguido hasta el momento, cuando se hablaba de la calidad y los indicadores vinculados a ella, era la satisfacción del cliente. Conseguir la satisfacción del cliente ya no es suficiente para tener clientes fieles, promotores. Es necesario ofrecer experiencias memorables y disponer de los indicadores que permitan su gestión.

Las métricas utilizadas hasta el momento seguirán siendo útiles porque permiten garantizar la línea base sobre la que construir una experiencia memorable. De todas formas, las compañías precisan nuevas métricas que les permitan diseñar y tomar decisiones en el nuevo paradigma de la *experience economy*.

Existen múltiples indicadores que miden la experiencia cliente, de forma global. Se relacionan a continuación algunos de ellos. Por su relevancia se trata el indicador NPS en un apartado específico.

La mayoría de indicadores, siguiendo la estela del NPS, son simples, a través de ellos se valora de forma general la experiencia cliente y buscan una correlación directa con la lealtad del cliente y la creación de valor en la compañía.

- CES (*customer effort score*). Indicador del grado de esfuerzo que supone hacer negocios con la compañía, indicador que ha ganado popularidad en cuanto existen evidencias que la facilidad en las interacciones contribuyen a crear una experiencia memorable. El CES se calcula a través de una pregunta: ¿Cuánto esfuerzo personal le ha supuesto gestionar su solicitud? Esta pregunta se responde por parte del cliente en una escala del 1 -muy poco esfuerzo- al 5 -un gran esfuerzo-.
- ACSI (*American Customer Satisfaction Index*). Indicador económico que mide la satisfacción del consumidor en EEUU. Similares versiones existen en Reino Unido o Singapur.

²⁶ SAS Institute Inc. and Peppers & Rogers Group. The state of the customer experience capabilities and competencies. 2009.

Cuadro 25. Encuesta ACSI

Manifest Variable	1	10
Overall satisfaction (X1)	Very dissatisfied	Very satisfied
Expectancy disconfirmation (X2)	Falls short of your expectations	Exceeds your expectations
Comparison to an ideal (X3)	Not very close to the ideal	Very close to the ideal

Fuente. http://en.wikipedia.org/wiki/American_Customer_Satisfaction_Index
(fecha consulta 5 de agosto de 2014)

- Wallet Allocation Rule. Indicador del importe de compra media del consumidor en la compañía. Permite medir la lealtad del cliente comparándolo con el resto de compañías.
- Customer Advocate (CA) Buscando también resolver el problema de asegurar la correlación entre los indicadores de experiencia y los comportamientos de negocio, se encuentra otro indicador: el *Customer Advocate*. El CA se obtiene también a través de preguntar al cliente una simple pregunta: ¿Crees que tu compañía hace lo que es mejor para ti o únicamente lo que es mejor para su cuenta de resultados?
- Share of mind. La experiencia cliente debe ser cautivadora, esto es, la compañía debe conseguir la total atención del cliente. Con el indicador Share of mind, Colin Shaw propone medir el grado de atención que una experiencia consigue y por lo tanto en qué grado se ha logrado ofrecer una experiencia memorable. Los grados de atención del cliente los dividiría, según este indicador, en *obliviou, destractes, engaged, captivated*.

5.6. Net promoter score

En su informe²⁷ *Results* del 2006, la compañía Bain&Company presentaba el índice Net promoter score (NPS), índice que permitía conocer la situación en que se encontraba la compañía. Veámoslo.

Presentada como una técnica simple y sencilla, el índice permite prever si la compañía estará o no en beneficios.

La compañía debía preguntar a sus clientes: “How likely is it that you would recommend this company to a friend or a colleague?” en una escala del 1 al 10. Las respuestas a esta pregunta permiten calcular el índice NPS. Afirman en el informe que este índice se correlaciona bien con las recomendaciones y compras del cliente así como con el crecimiento de la compañía.

Las respuestas de los clientes deben agruparse en 3 grupos:

²⁷ BAIN & COMPANY Results March-April 2006: Business strategy brief. Abril 2006.

- Los promotores, quienes han puntuado 9 o 10
- Los satisfechos pasivos, quienes han puntuado 7 u 8
- Los detractores, quienes han puntuado por debajo del 7

NPS se define como el porcentaje de promotores menos el de detractores.

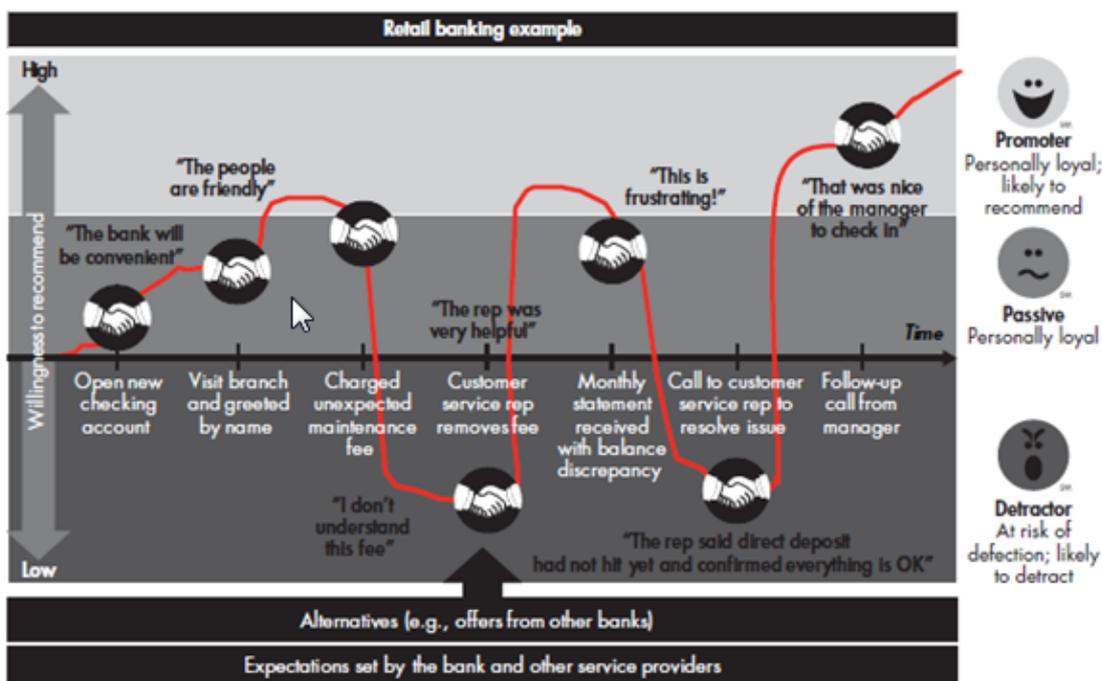
Cuadro 26. NPS



Fuente. BAIN & COMPANY Results March-April 2006: Business strategy brief

Se puede hablar de *relationship NPS* o *transactional NPS* en función de si la valoración del cliente se refiere a toda la experiencia cliente o solo a una transacción realizada. Mientras que la primera permite identificar mejoras estructurales, el segundo permite identificar *pain points*, drivers de satisfacción y mejoras operacionales.

Cuadro 27. Customer Journey Map y NPS

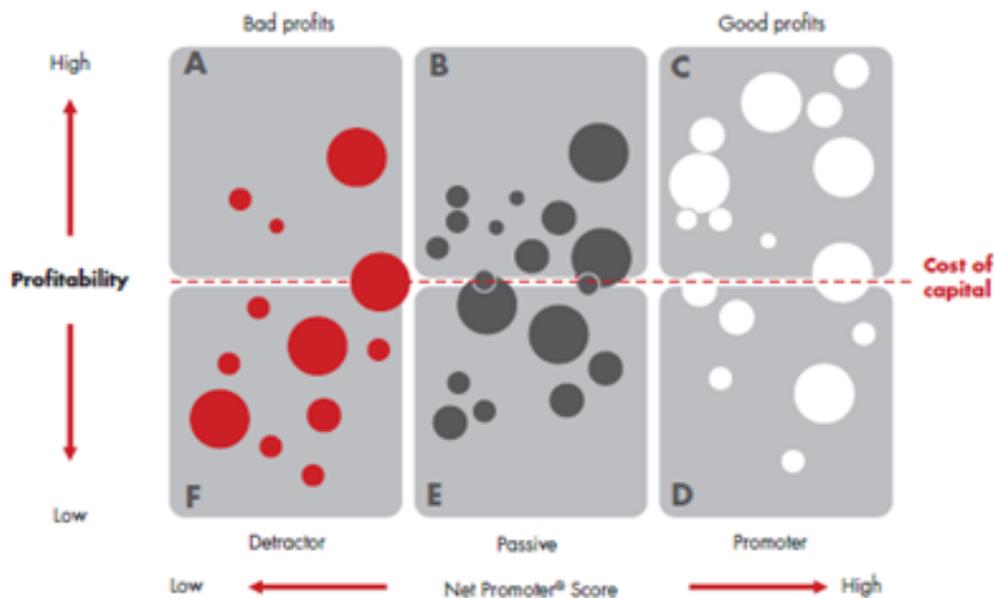


Fuente. BAIN & COMPANY Results March-April 2006: Business strategy brief

La mejora de este índice debe realizarse haciendo las proposiciones correctas a los clientes correctos.

En este sentido es necesario que la compañía calcule el valor de sus clientes promotores y detractores y los sitúe en una matriz como lo que se adjunta a continuación. Como puede observarse, en la mejora de la experiencia cliente es importante inicialmente segmentar los clientes, para identificar aquellos que pueden dar mayores beneficios a la compañía.

Cuadro 28. Matriz de rentabilidad



Fuente. BAIN & COMPANY Results March-April 2006: Business strategy brief

C High profits promoters: son clientes a quienes les encanta hacer negocios con la compañía y que además suponen grandes beneficios para ella. Estos clientes deben ser los estratégicos para la compañía y sobre los que debe invertirse e innovar.

A High profits detractores: se señalan como la segunda prioridad de la compañía. A estos clientes no les gusta hacer negocios con la compañía y dejarán de hacerlo en la primera oportunidad que tengan.

La tercera prioridad es **mover los clientes hacia la zona C**, esto es, que se conviertan en *high profits promoters*. Para ello es necesario animar a *low profits promoters* a hacer más negocio con la compañía. Existe el ejemplo de Amazon con las recomendaciones e incentivos como *Premium shipping*. Respecto a los pasivos es preciso analizar si económicamente es rentable convertirlos en promotores.

6. La experiencia cliente en la organización

6.1. Elementos a considerar

Como ya se ha indicado a lo largo de este documento, implementar un modelo de negocio basado en la experiencia cliente, impacta a todos los departamentos de la compañía. Implementar estos modelos conlleva cambios culturales, de gestión y organizativos.

Disponer de un modelo de negocio basado en la experiencia cliente requiere una coherencia que involucra todos y cada uno de los ámbitos de una empresa: marca, personas, organización, cultura, CMI... así como una coherencia con la historia de la compañía, con sus valores más intrínsecos.

En los siguientes apartados señalamos algunas de las principales consideraciones a tener en cuenta en la implementación de este modelo.

Cultura y liderazgo

La cultura y liderazgo de la compañía deben ir acordes con la focalización en la experiencia cliente que se pretende tener. Si realmente la empresa prioriza la experiencia clientes, las acciones, medidas, los objetivos que se establecen deben estar vinculados a la mejora de esta experiencia. La voz del cliente debe ser primordial y así deben sentirlo los empleados en las decisiones que toma la compañía. La dirección de la compañía debe enviar las señales suficientes que indiquen que la experiencia cliente es importante.

En esta transformación que va a tener la compañía va a tener gran impacto el efecto *role-modelling* de la dirección.

Asimismo, la transformación cultural que este nuevo modelo representa precisa del liderazgo claro del CEO de la compañía, *elevando* el cliente a nivel de dirección, esto es, formando parte de la agenda del comité de dirección.

En los siguientes diagramas se muestran las características de culturas que se podrían enmarcar en el modelo de experiencia cliente. La cultura *Outside in* y un paso más allá, la cultura²⁸ *Empowered*.

²⁸ SHAW, COLIN. Building Great Customer Experiences. New York. Ed. Palgrave Macmillan, 2005.

Cuadro 29. *Outside in culture*

Outside in culture	
Description	The first considerations are customer requirements and how they can be implemented
Internal signs	The customer is talked about constantly Customer feedback mechanisms are built into everything that is done Leaders visit customers constantly There is a genuine feeling of purpose around the customer experience
Effect on people	People feel a sense of purpose They feel they are able to champion the customer experience People feel pleased when they can deliver a great customer experience
Effect on customer experience	The customer sees it as a very focused organization They can feel the great customer experience They see the organization trying to do what is good for them They compare the customer experience with other companies and appreciate the efforts being made

Fuente. SHAW, COLIN. *Building Great Customer Experiences*.

Cuadro 30. *Empowered culture*

Empowered culture	
Description	Where policies are determined by the people who are encouraged to make their own decisions to build great customer experiences
Internal signs	People are treated as mature adults A lot of discussion about values Management structures are very informal People are given end-to-end responsibility Management is open and prone to positive criticism
Effect on people	People feel they are treated like adults They feel their voice counts They feel part of a team with a sense of purpose They work harder as they feel ownership They feel trusted, responsible and proud
Effect on customer experience	The customer can feel the empowerment as people make decisions on the spot Customer see more flexibility in their approach Customer see people follow through with actions as they own responsibility for them They feel like they are talking with the owner

Fuente. SHAW, COLIN. *Building Great Customer Experiences*.

La marca

Tal y como explica Javier Velilla en el e-book²⁹ *Customer Experience*, muchas veces la experiencia cliente se aborda de forma desagregada, separando la comunicación de la marca de la experiencia cliente -entre otras divisiones-, como si lo que la marca promete y la vivencia de su consumo y uso fueran realidades diferentes.

Cuando los clientes adquieren una experiencia, la marca debe compartir el mismo relato que la experiencia, será la promesa de esa experiencia. Los valores, ideas que transmita deben enlazar con la experiencia.

El *branding* desde la perspectiva de la experiencia cliente llevará más lejos este enfoque, pues obliga a garantizar que los consumidores disfruten de experiencias memorables coherentes con los valores de la marca en cada una de las interacciones que tengan.

La marca debe permitir ocupar un espacio en la mente de los clientes mediante una idea o un concepto que resulte relevante y sencillo de explicar, lo que B. Joseph Pine II y James H. Gilmore llamaron *Theme the experience*.

Para ello es necesario que las marcas establezcan valores que conozca toda la organización y que se actúe y se mida de acuerdo a ellos. Por ejemplo los principales valores de Disney son *Safety, Show, Courtesy y Efficiency* y todo el mundo mide, planifica y gestiona de acuerdo a estos valores. Además los objetivos e incentivos se marcan de acuerdo a estos valores.

*Experiential marketing*³⁰

Hasta ahora las áreas de Marketing se han basado principalmente en los siguientes aspectos clave:

- Características y beneficios de los productos y servicios ofrecidos.
- Categorías de productos/servicios y competencia. Estrecha relación entre categorías de productos y la competencia.
- Clientes como decisores racionales.
- Los mercados y la competencia definidos según las características del producto. No se consideran informaciones como el consumo, las situaciones de uso o los estímulos del cliente.
- Investigaciones de mercado basados en estudios analíticos que no contemplan el estudio del cliente en su medio natural de uso o contratación
- El principal aspecto que se pondera en marketing es la diferenciación, aspecto totalmente basado en el producto. La diferenciación no tiene porqué implicar una mejor solución para el cliente, simplemente significa eso, diferenciación y muchas veces en aspectos irrelevantes para el cliente.

²⁹ Varios autores. Customer experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias. Cembook. (e-book)

³⁰ SCHMITT B.H. Experiential Marketing. New York. Ed. The Free Press, 1999.

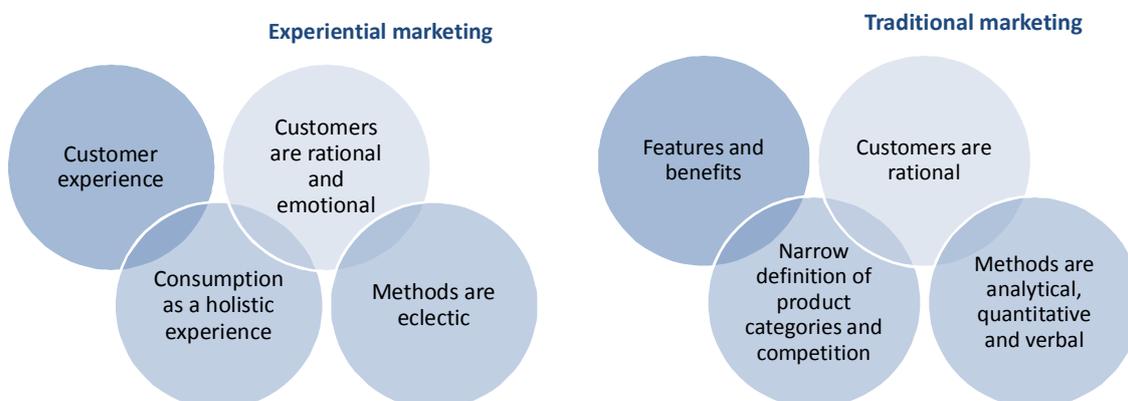
- El implantación del marketing a través de las 4 P (product, promotion, place, price) omite el cliente en su análisis.

Hoy los clientes dan por supuestos las características, beneficios y la calidad del producto o servicio. Quieren una experiencia que deslumbré sus sentidos, les llegue al corazón y estimule sus mentes. Quieren experiencias que puedan contar, que puedan incorporar a su estilo de vida.

En contraste con el marketing tradicional, el *experiential* marketing se focaliza en:

- Experiencias que proveen sensaciones, emociones, conocimiento y valores en vez de características y beneficios.
- Igualmente importante es la forma de consumir el producto o utilizar el servicio. El cliente participa de la experiencia de forma holística y única. La experiencia aporta significado a la vida del cliente. No se estructura la experiencia en base a categorías de productos sino que todos ellos encajan en la experiencia que está teniendo el cliente.
- Racionalidad y emotividad. Los clientes son racionales pero también emotivos.
- Las metodologías de recogida de feedback del cliente lo hacen desde una perspectiva global y teniendo en cuenta la diversidad de canales y formas de interacción del cliente.

Cuadro 31. Marketing tradicional vs. experiencial



Fuente. SCHMITT B.H. Experiential Marketing

Indicadores y cuadro de mando integral

“*What gets measured gets done*”. Junto con indicadores de productividad, eficiencia y tiempos la compañía debe disponer de indicadores que monitoricen la experiencia cliente. Junto con aquellas medidas de los aspectos más físicos de la experiencia deben incluirse también sus emociones.

Además, el sistema de indicadores vinculado a la experiencia cliente debe formar parte de cuadro de mando de la compañía. Junto con el resto de indicadores operacionales, financieros y de ventas, deben aparecer los indicadores de valoración experiencia cliente.

Apostar por un modelo de experiencia cliente es estratégico y la compañía, en su toma de decisión debe poder valorar el impacto que existirá en la experiencia cliente.

Jeanne Bliss en su libro³¹ *Chief Customer Officer* nos presenta el cuadro de mando *Customer Accountability Room* basado en 4 tipos de datos:

- *Customer Relationship*
- *Customer quality*
- *Customer experience*
- *Customer at risk*

Cuadro 32. Cuadro de mando



Fuente. BLISS J. Chief customer officer.

³¹ BLISS J. Chief customer officer. San Francisco. Ed. Jossey Bass, 2006.

La estructura organizativa

Tradicionalmente las compañías se han dividido por silos que compartimentan la experiencia cliente, dificultando que esta sea fluida y coherente.

Los responsables de cada silo gestionan su unidad de acuerdo a unos criterios y estándares que pueden tener poco que ver con los del resto de unidades. Sus gestores, focalizados a productividad y eficiencia, se dan cuenta que los mejores resultados se obtienen limitándose a 'su misión'.

En un paradigma de *experience economy* es necesario que exista un propietario y líder de la experiencia cliente que garantice la visibilidad y viabilidad del nuevo modelo de negocio.

Jean Bliss³² en su libro *Chief Customer Officer* analiza los diferentes tipos de organizaciones que pueden darse, en función del centro decisor que tengan. En el cuadro siguiente, extraído del libro, se señala las principales características.

Cuadro 33. Tipos de culturas de compañía

Product Power Core	Product development is the focus. The product is the company in the marketplace and in the boardroom. Metrics are about new products, size of products, getting products out of, and speed of product development and competitive progress of products in relation to competitors
Marketing Power Core	Marketing defines the tenor and tone of the relationship with customer. Customer relationship may be collapsed to marketing campaigns and tactics. Brand at the advertising messaging level is emphasized, but the implications for how to tie that to the experience can fall short
Sales Power Core	Motivation is toward making the numbers, and performance is measured in short-term sales goals and targets. Sales targets are the strongest and most tracked corporate metrics. Frequently the organization hasn't worked together to ensure that the after-the-sale experience delivers on the promise of the sale
Vertical Business Power Core	A business discipline is the specialty and forms the core of power. For example, the business focuses strongly on its proficiency in the discipline of insurance. The metrics revolve on the execution of an industry, frequently 'as it's always been done'. Processes can be inward focused rather than customer delivery focused.
Information Technology	As the bulk of spending related to IT projects far ex-

³² BLISS J. Chief customer officer. San Francisco. Ed. Jossey Bass, 2006.

Power Core	ceeds other financial requirements, IT has been given power in determining the priorities of the organization – not just in computer resources but by having a large voice in representing, selecting and enabling IT dependent projects across the organization
Customer Power Core	Company decisions emanate from understanding what will drive greatest value to customers in the short and long terms. Driving profitable customers aligns marketing, sales, product development, service, IT and operations investment. They connect to enable optimum product and sales execution to ensure optimum customer value is delivered.

Fuente. BLISS J. Chief customer officer

Silos

La estructura basada en silos verticales de forma desunificada hace que la experiencia que tenga el cliente varíe dependiendo del silo a la vez que existen lagunas de las que nadie se siente responsable. El cliente sufre la incapacidad de la organización de trabajar de forma junta y coordinada.

Aunque las organizaciones desde hace años hablan de focalizarse en el cliente lo cierto es que más de las dos terceras partes de los clientes dejan una organización por un servicio al cliente pobre lo que significaría que el *breakdown* en la ejecución del servicio es suficiente para que se fuerce su marcha.

La planificación anual acostumbra a ser una oportunidad perdida en la compañía para focalizarse en el cliente así como su rentabilidad. Normalmente los silos plantean retos en el marco de su ámbito, los proyectos y sus presupuestos no son transversales a la compañía sino enmarcados en cada uno de estos silos. Los movimientos son tácticos, con el objetivo de que sean fácilmente atribuibles a uno de los departamentos, departamentos sometidos a objetivos de productividad, rentabilidad,... Este tipo de decisiones deja fuera del ámbito de actuación esfuerzos dedicados a resolver problemas vinculados a los clientes y con resultados a largo plazo.

Por otra parte en muchas compañías las encuestas a los clientes nacen de estos proyectos por lo que queda totalmente fuera de cuestión cualquier proceso de mejora continua enfocada a mejorar la experiencia cliente, su rentabilidad o fidelidad.

Algunas organizaciones están incorporando la figura del *Chief Customer Officer* o *Chief Experience Officer* cuya máxima responsabilidad es velar por la experiencia cliente y coordinar todas las áreas para que este sea coherente y congruente en todas las interacciones entre cliente y compañía.

Las personas

Las personas juegan un papel vital en la creación de una experiencia memorable. El tipo de personas que se contratan, como se les forma y se les trata,

afectarán el tipo de experiencia que la empresa ofrezca. A continuación se relacionan aspectos clave a tener en cuenta:

- Al contratar empleados: no solo debe evaluarse su CV, sino también su actitud, capacidad y predisposición para generar experiencias de clientes.
- *Believers*: los empleados deben ser apóstoles del relato, para ello será necesario formarles pero también conseguir que el propósito que persigue la empresa sea su propósito.
- Formación: enseñarles cada día a “Entregar Experiencias”. Los empleados deben entender la gran importancia que tiene su rol dentro de la compañía y deben tener la libertad de encontrar nuevas formas para aumentar el valor de la experiencia que entreguen al cliente.
- Incentivos y recompensas: Es importante dar incentivos y recompensas como parte de los estímulos orientados a la creación de experiencias. Estos incentivos no deben ser sólo económicos, pueden contemplar motivaciones socioculturales y de estilos de vida del empleado.
- Medir el comportamiento en relación a la experiencia ofrecida: es interesante que los empleados reciban *feedback* de su forma de actuar con respecto a la gestión de experiencias. ¿Cómo son sus contactos con los clientes? ¿Cómo contribuyen a la generación de relaciones con ellos que los haga volver a comprar?
- Analizar y transmitir la vinculación de la encuesta de los empleados con la de los cliente.

Service recovery

En el marco de una experiencia cliente es importante que la empresa tenga definido una operativa ágil y eficaz de resolución y seguimiento de las incidencias. Tan importante es la resolución de estas incidencias como su análisis y detección de mejoras que reduzcan su número.

Muchos clientes no se quejan y son principalmente estos clientes que no se quejan los que perjudican a la organización. Se estima que solo de un 20% a 50% de los clientes se quejan en el front-line y solo 1 de cada 10 de estas quejas acaban llegando a la central. Esto significa que de cada queja que llega a la central existen de 20 a 50 clientes afectados por el mismo problema.

Una de las principales razones por no quejarse es porque los clientes creen que no sirve de nada, lo que en inglés llaman ‘*trained hopelessness*’.

Los clientes que no se quejan son menos leales (de un 20 a un 40%) que aquellos que, habiendo tenido el mismo problema, sí lo han hecho y han quedado satisfechos o que aquellos que no han tenido el problema.

Como indica John A. Goodman³³ en su libro *Strategic Customer Service*, cuando un cliente tiene un problema, hay, en promedio, un 20% de caída en la fidelidad de ese cliente si lo comparamos con un cliente que no ha tenido problema

³³ GOODMAN J. *Strategic customer service*. New York. Ed. American Management Association 2009.

alguno. Por cada 5 clientes que tienen un problema, uno cambiará de marca. Este efecto no incluye otros daños como sería el *word of mouth* o *word of mouse*.

Contact centers

Llamadas, e-mails y cartas, niveles de servicio y de atención, llamadas perdidas y reiteradas, reclamaciones, quejas, agentes, supervisores y coordinadores,... Muchos son los términos asociados al día a día de un *contact center* pero ¿Cómo debemos entender un *contact center* en el marco de un programa de experiencia cliente?

Para responder a esta pregunta es necesario considerar al menos dos aspectos:

- La experiencia cliente es un medio y no un fin en sí mismo. Es decir, la experiencia cliente es un posicionamiento estratégico que puede permitirnos diferenciarnos de nuestra competencia y a través de esta diferenciación crear valor para la compañía.
- La responsabilidad de la experiencia engloba a toda la organización.

En el marco de esta visión no se puede considerar y gestionar al *Contact Center* como un centro de coste. Se debería poder llegar a considerar al *Contact Center* como una ventaja competitiva en sí misma y un elemento diferenciador de nuestra competencia.

Cada llamada, cada e-mail es un cliente que va a interactuar con una persona que va a reforzar o romper la relación existente entre compañía y el cliente.

Se debe ir más allá de la aproximación táctica que se limita a responder puntualmente aquellos problemas o dudas que surgen a los clientes.

Una visión estratégica percibe el *contact center* como vital en la relación con el cliente. También lo considera de suma importancia en el triunvirato marketing-ventas-servicio. El *contact center* es fuente de datos sobre las actitudes, necesidades y comportamiento del cliente. El *contact center* actúa como un catalizador estratégico para cada función organizacional y proceso que se relaciona con el cliente. El producto, operaciones, marketing, ventas, finanzas,... todo afecta al cliente y cuando algo va mal puede llamar al *contact*. En ese momento el *contact* es quien preserva la relación con el cliente, evalúa la información y debe proponer la mejora del proceso, haciendo la organización más efectiva y más eficiente.

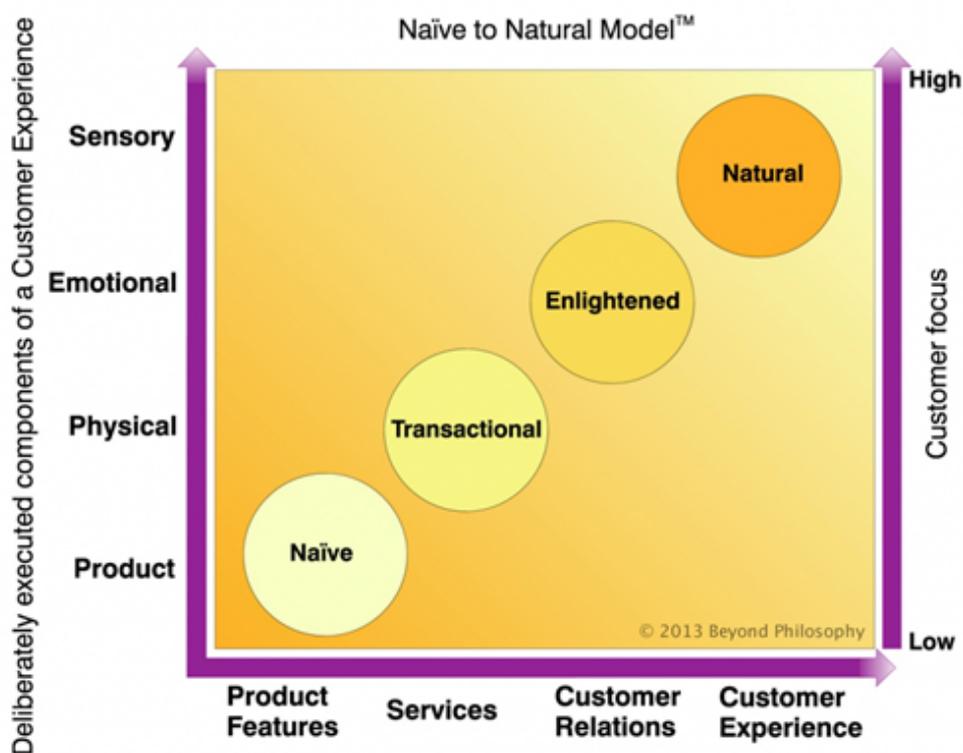
6.2. The Journey from Naïve to Natural

Pasar de una empresa que vende productos o servicios a un modelo de negocio basado en la experiencia cliente no es fácil. Como se ha ido indicando a lo largo de este documento, implementarlo impacta a toda la organización.

La empresa debe analizar la situación en que se encuentra cada uno de sus ámbitos. De forma muy gráfica y bajo el nombre de “*Journey from Naïve to Natural*” titula Colin Shaw³⁴ las fases por las que pasa una organización hasta llegar a ofrecer una experiencia de cliente memorable.

Los cuatro estadios que menciona son: *Naïve*, *Transactional*, *Enlightened* y *Natural*.

Cuadro 34. *Journey from Naïve to Natural*



Fuente. SHAW, COLIN. *The DNA of Customer Experience*

A continuación se relacionan las características que definirían cada uno de estos tipos de organización.

³⁴ SHAW, COLIN. *The DNA of Customer Experience*. New York. Ed. Palgrave Macmillan, 2007.

Naïve orientation

Se trata de una organización cuyo foco es ella misma (*inside out*). Se trata de compañías reactivas a las demandas de los clientes. Compañías que creen que sus productos, servicios y procesos son más importantes que el cliente.

Por otra parte se trata de compañías estructuradas en base a productos y organizada en *silos*, esto es, en departamentos estancos y descoordinados entre sí.

Son empresas con objetivos basados en productividad y ventas. Se gestiona sobre todo a través de indicadores internos y las medidas de satisfacción del cliente son inexistentes o con poco impacto en la toma de decisión.

Principales características:

- Focalizada en producto: precio y características
- Reactiva a los demandas de los clientes
- Sin indicadores de satisfacción
- Poca importancia a los empleados quien no tienen ninguna autoridad para recompensar clientes o resolver incidencias
- Organizada en silos
- Descoordinada en su orientación al cliente, quien debe pasar de un departamento a otro para ser atendido
- Los indicadores más importantes son productividad, eficiencia y ventas.
- Los objetivos de los empleados están ligados a estos indicadores
- Dictatorial en cómo debe el cliente interactuar con la compañía

Transactional orientation

Se trata de una organización que se focaliza sobre todo en los aspectos físicos de la experiencia cliente (horarios, tiempos de espera,...). Aunque se trata de empresas que reconocen la importancia del cliente, continúan teniendo una visión *inside out*. Reactivas a las demandas del cliente.

Los empleados pueden tener objetivos vinculados a la satisfacción del cliente pero los de más peso continúan siendo los de productividad y ventas.

Son organizaciones estructuradas en silos en los que cada uno de ellos trata de forma diferente al cliente. Ante incidencias, el cliente debe transitar de departamento en departamento, poniéndose de relieve la falta de coordinación.

Principales características:

- Definición de las características de los productos o servicios en base a datos parciales de los clientes
- Focalizadas en el producto o servicio
- Reactiva
- Organizada en silos
- Reconoce la importancia del cliente

- Reconoce el impacto del empleado en la experiencia cliente aunque no existe alineamiento
- Interacciona poco con los clientes a fin de conocer sus necesidades
- No existe un sistema que permita conocer holísticamente al cliente
- No ha definido una experiencia de cliente
- Formación focalizada en cómo lidiar con clientes difíciles
- Empleados con poco poder de resolución
- En caso de incidencias con el cliente: *'guilty until proven innocent'*

Enlightened orientation

Se trata de organizaciones que reconocen la importancia de tener una aproximación holística y coordinada a la experiencia cliente. Son organizaciones proactivas con el cliente. Ofrecen experiencias emocionalmente cautivadoras. Sabe, de forma planificada, estimular las emociones de sus clientes.

Son organizaciones que entienden la importancia de la experiencia cliente, entendiéndose como un objetivo estratégico y a largo plazo de la compañía. Así se ha comunicado a los empleados.

Son organizaciones que reconocen que los clientes tienen expectativas emocionales y físicas y su reto es superar ambas expectativas.

Reconoce la importancia que todos los miembros de las organizaciones compartan tiempo con los clientes y existen procedimientos establecidos para que así sea.

Son entidades que han instaurado centros de coordinación de la experiencia cliente.

Sus empleados son evaluados en función de las emociones que despiertan a los clientes.

Reconocen que la cultura de la empresa impacta directamente en la experiencia cliente y por ello prioriza y alinea la experiencia empleado y la del cliente.

Principales características:

- Han definido su experiencia cliente
- Proactiva
- Focalizada en estimular emociones planificadas y hacerlo a través del diseño de experiencia cliente
- Reconoce que los clientes tienen expectativas emocionales y las planifica como superarlas
- Experiencia empleado y experiencia clientes alineadas
- Diseño de la experiencia *end-to-end*
- Responsable claro de la experiencia cliente
- Los clientes están involucrados en el diseño de la experiencia
- Indicadores de experiencia cliente que además están ligados a los objetivos de los empleados

- Orientación *Outside in*

Natural orientation

Se trata de organizaciones cuyo centro es el cliente. Proactivas y de forma natural focalizadas a la experiencia cliente. Está en su ADN.

Se trata de organizaciones en las que no es necesario pensar que hacer para ofrecer una experiencia memorable, de forma natural lo hacen.

Involucran al cliente en el diseño de la experiencia teniendo en cuenta los sentidos y sentimientos.

Son organizaciones que reconocen la importancia del relato, tanto dentro como fuera de la organización y lo utiliza para construir una experiencia memorable. Marca, cultura, empleados y dirección están alineados con este objetivo.

Utiliza el teatro como método de producción de la experiencia cliente. Los productos y servicios que vende son secundarios.

Principales características:

- Ha implementado sistemáticas de recogida de información del cliente que utiliza para mejorar la experiencia cliente
- Ha segmentado sus clientes en base a sus diferentes necesidades y ha alineado la experiencia cliente a esta segmentación
- Ha alineado la experiencia cliente y la experiencia empleado
- Los empleados de la organización tienen las aptitudes necesarias para poder ofrecer la experiencia cliente que se quiere (actuación, *role-play* e improvisación que se requiere para ofrecerla)
- Proceso de mejora continua de las experiencias cliente
- Nostalgia: juegan con la nostalgia, venden productos que recuerden la experiencia (*memorabilia*)

7. Modelo de gestión en experiencia cliente

Como ya se ha trasladado en el documento, apostar por ofrecer experiencia cliente va más allá de un enfoque táctico y operacional, de definición y control de procesos. Se trata de la definición de un nuevo modelo de negocio y por lo tanto de decisión estratégica. Un cambio cultural organizativo que involucra todas las áreas y empleados. Basado en la propuesta incluida en el libro³⁵ *Total Customer Experience*, por B. E Hayes se presenta en los siguientes apartados un modelo de gestión de la experiencia cliente, un modelo que involucra a toda la compañía.

Cuadro 35. Modelo gestión de la experiencia cliente



Fuente. Elaboración propia a partir del modelo de B.E. Hayes

A continuación se explican los módulos *Strategy*, *Governance* y *Reporting*. Por su relevancia, en apartados específicos se tratan de forma más detallada el resto de módulos.

³⁵ HAYES B.E., Total customer experience. EUA. Business Over Broadway, 2013.

Estrategia, *Chief Experience Officer*, Governance

La experiencia cliente se basa en un concepto, unos valores, un compromiso con los consumidores, que debe alinearse a la misión y visión de la compañía en forma de garantía a largo plazo.

Así, la empresa que apuesta por un programa de experiencia cliente debe incluirlo en su misión y visión. Solo desde un compromiso por parte de la dirección de la compañía será posible el éxito de un programa que impacta profundamente su cultura, modo de hacer y, de forma transversal, la toma de decisión en todas las áreas.

Governance puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos a través de las cuáles las organizaciones son dirigidas y controladas. En este sentido estableciendo *governance* en el programa de experiencia cliente, la compañía está proveyendo la estructura a través de la cual este programa se desarrolla y el control y seguimiento que va a realizarse. En el marco de esta estructura debe preverse el propietario de esta experiencia cliente, el *Chief Experience Officer*.

Existen tres aspectos que deben definirse:

Cuadro 36. Customer feedback governance



Fuente. Allegiance and Peppers & Rogers Group.
Capitalizing on voice of customer

- Directrices y normas: Los programas de experiencia cliente impactan a toda la organización. Para garantizar que el programa se ejecuta de forma eficiente y eficaz en toda la organización es necesario establecer las normas que procedimenten como se dirigirá, controlará y administrará este programa. Especialmente importante es establecer como integrar el *feedback* de los consumidores y los criterios a seguir en la toma de decisión.

- Roles y responsabilidades: Es necesario definir claramente los roles que van a requerirse, responsabilidades así como identificar los responsables.
- Gestión del cambio: Los programas de experiencia cliente van cambiando a lo largo del tiempo, estos cambios pueden implicar cambios a nivel de dirección (nuevo plan de marketing, nuevo servicio) o cambios operacionales (cambio en un proceso). Se debe proceder como van a realizarse estos cambios.

Reporting

Este módulo comprende la manera en como la información recogida es presentada y reportada a dirección y en la compañía en general para la ayuda en la toma de decisiones y la implementación de una cultura de experiencia cliente.

Actualmente el cuadro directivo toma decisiones en base a la información obtenida a preguntas previamente formalizadas. Es necesario que esta toma de decisiones sea en base a lo que están indicando los clientes, sin filtros o preguntas previas realizadas en base a un supuesto conocimiento del mismo.

En este sentido, actualmente las compañías pueden disponer de plataformas que permiten:

- Elaborar *reports* estandarizados a través de los cuales tener una visión consistente, real y on-line del *feedback* del cliente, accionable por los departamentos de la compañía
- Realizar análisis predictivos para entender las relaciones causa-efecto en la toma de decisiones
- Segmentar los clientes en base a sus intereses, preferencias o valor
- Implementar sistemas de alerta en función número de quejas por tipología,...

7.1. Business process integration

Se incluye en este módulo la integración que la compañía realiza entre los indicadores de gestión interna y el VOC.

Cuando se mide la experiencia cliente, en general lo que se pretende es conocer las áreas de mejora que mayor impacto tendrán en el ROI de la compañía. Para ello, es necesario, que las métricas de la experiencia cliente se vinculen con la lealtad del consumidor. Esto se consigue mediante la vinculación de los indicadores internos de las diferentes áreas con el VOC, la lealtad del cliente y finalmente el ROI de la compañía.

Las organizaciones deben detectar aquellas acciones y mejoras que encajan con las preferencias de los clientes y con las necesidades de la compañía.

Jack Welch³⁶, former CEO of GE afirmaba: ‘We have only two sources of competitive advantage: the ability to learn more about our customers than the competition, and the ability to turn that learning into action faster than the competition’.

Cada una de las áreas de la compañía gestiona diferentes tipos de información. Marketing y Ventas pueden tener información sobre las actitudes de los clientes, el grado de penetración del producto, vida media de los clientes, Operaciones trabaja con estadísticas sobre niveles de servicio, tiempos de resolución o espera, Finanzas sobre el valor del cliente...

Cuando se quieren definir indicadores que permitan medir la experiencia cliente, es necesario integrar y correlacionar las métricas de todas las áreas con el feedback que se recibe del cliente (VOC).

En su libro³⁷ *Total Customer Experience* B. E Hayes clasifica los tipos de información que tratan las compañías en cuatro bloques:

- Operacionales. Los datos operacionales contienen información objetiva sobre los procesos de negocio (tiempos de espera, de resolución,...).
- Financieros. Los datos financieros a su vez son datos objetivos sobre la situación financiera y resultados económicos de la entidad.
- Constituency Término inglés que aglutina aquella información, actitudinal u objetiva vinculada a empleados y *partners* (formación, satisfacción, absentismo, productividad...).
- Consumidor. *Voice of consumer*.

El reto está en buscar las correlaciones (conocido como *Business Linkage Analysis*) que permitan explicar y predecir el comportamiento de los clientes en base a indicadores internos. Es necesario dejar de trabajar con indicadores departamentales, inconexos entre ellos, para hacerlo con indicadores correlacionados y que de forma conjunta ayuden a la toma de decisiones y por lo tanto a incrementar la lealtad de los clientes a través de la mejora de la experiencia cliente.

7.1.1. Business Linkage Analysis

La información, los datos se configuran como uno de las ventajas competitivas de las organizaciones. Las decisiones dejan de tomarse en base a la experiencia u opiniones de los gestores, se toman en base a datos, datos que no solo explican las actitudes y comportamiento de los clientes sino que también lo predicen.

Es necesario que el análisis de los datos ayude a los directivos a entender las interacciones que existen entre los indicadores de las diferentes áreas en la

³⁶ Allegiance and Peppers & Rogers Group. Capitalizing on voice of customer. 2013

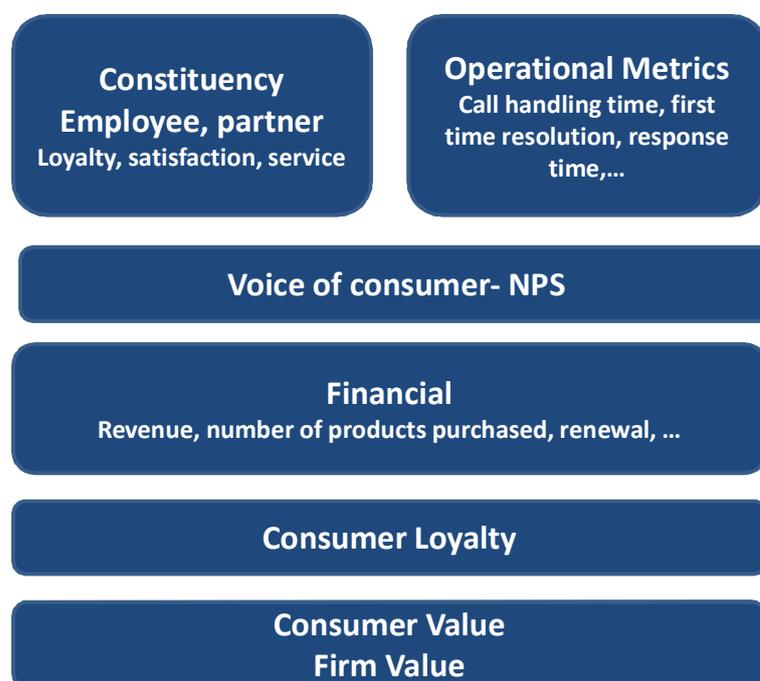
³⁷ HAYES B.E., Total customer experience. EUA. Business Over Broadway, 2013

toma de decisiones (p.e. como la lealtad de los empleados impacta la de los clientes)

Vinculando los diferentes tipos de información con el *feedback* del cliente (en inglés: *Business linkage analysis*), las entidades adquieren el conocimiento necesario para saber qué es lo importante para el cliente y mejorar la experiencia cliente, su lealtad, su valor.

En los siguientes subapartados se explica cómo crear estas correlaciones entre los indicadores internos de la compañía y el *feedback* del cliente.

Cuadro 37. *Business linkage analysis*



Fuente. Elaboración propia

Operational linking analysis

Las correlaciones entre VOC-Indicadores operacionales permiten:

- Identificar aquellos indicadores que están relacionados con la satisfacción de los clientes
- Establecer indicadores operacionales que claramente impactan en la satisfacción del cliente
- Entender cómo deben ser las interacciones con el cliente para que sean satisfactorias.
- Mejorar la experiencia cliente en aquellas aspectos con mayor impacto al cliente

Ejemplos de indicadores operacionales: tiempo de respuesta, *first call resolution* (resolución al primer contacto), tiempo promedio de resolución...

Constituency linking analysis

Las correlaciones entre VOC-Indicadores de los empleados o *partners* y el cliente permiten:

- Entender cómo los empleados y *partners* pueden impactar en la relación que tiene el cliente con la compañía
- Mejorar la relación con el cliente, mejorando la del empleado o *partner*
- Ayudar a construir una cultura centrada en el consumidor
- Detectar aquellos tratos que ayudan a la creación o destrucción de la lealtad del cliente.
- Establecer objetivos personales a los empleados que están directamente vinculados con la satisfacción del cliente

En este sentido, cuando los empleados ven que la compañía actúa en función del *feedback* de los clientes, empiezan a interiorizar la criticidad de la VOC. Se consigue que la cultura centrada en el VOC y el experiencia cliente se implementen en toda la compañía y sea sostenida en el tiempo.

Ejemplos de indicadores: grado de satisfacción de los empleados, formación, absentismo...

Financial linking analysis

Mediante el análisis de la vinculación entre la información procedente del cliente y la financiera se pretende:

- Identificar los drivers reales que explican el comportamiento de los clientes. Aunque a través de las encuestas se estudian las intenciones de compra de los clientes u otros comportamientos con este tipo de vinculaciones se va más allá de la intención, ofrecen la realidad de ese comportamiento, es decir, permite conocer si realmente se ha realizado esa compra vinculándose con el grado de satisfacción,...
- Determinar el ROI en las decisiones de mejora de la experiencia cliente.
- Detectar los cambios de tendencia que se producen actuando en consecuencia. Pasar de la visión ¿Qué ha pasado? a la de ¿Qué puede pasar?
- Identificar las factores clave de decisión en la contratación de un servicio
- Mejorar la segmentación de los clientes en base a sus necesidades y preferencias

Ejemplos de indicadores financieros: antigüedad media de los clientes, ratio de anulaciones, número de nuevos clientes, facturación media por cliente, porcentaje de renovaciones, número de productos por cliente,...

La creación de este tipo de correlaciones permite conocer las consecuencias económicas de diferentes grados de satisfacción de los clientes.

7.2. Mejora continua de la experiencia cliente

Para conseguir que la empresa tenga la ventaja competitiva que supone tener una gran experiencia cliente, es necesario que la empresa se focalice en aquellas capacidades y competencias que más influencia tienen en el conocimiento del consumidor, en la coreografía/sincronización de las interacciones con el cliente y en la mejora de la experiencia.

No se trata de mejorar en general el servicio al cliente o la satisfacción del cliente. Se trata de diseñar una experiencia para cada consumidor en base al conocimiento que se tiene de él a través de todos los canales y *touchpoints* de la compañía, midiendo los resultados obtenidos para establecer nuevas mejoras.

Para ello es necesario disponer de datos precisos en tiempo y de todos los canales y productos. Estos datos deben ser tratados de forma que faciliten su análisis y reporte para la toma de decisión en la mejora de la experiencia al consumidor. También es necesario medir y reportar el impacto de las mejoras implementadas con el fin de conseguir tener una empresa en continuo aprendizaje y mejora.

En este sentido los principales elementos de una empresa centrada en el cliente son:

- Datos de calidad. Es imposible que una compañía ofrezca una experiencia memorable a sus clientes si no tiene datos que le permitan tener el conocimiento necesario de ellos. Es preciso disponer de datos de calidad y saberlos utilizar. Conocer el cliente solo es posible si se tiene una visión holística de él, es necesario agregar la información dispersa que existe en la compañía sobre él.
- “Foresight, hindsight, insight”, con estas tres palabras se describen las capacidades a esperar de las compañías tras el análisis de los datos de los consumidores: capacidad de prever comportamientos, de explicar comportamientos que se han dado y de conocer los comportamientos actuales.
- Segmentación. Las compañías deben identificar las variables de diferenciación de sus clientes, variables que deben ir más allá de las puramente físicas, por ejemplo valores, actitudes... y junto con su valor económico diseñar y mejorar la experiencia cliente para caminar hacia el *one-to-one experience* en los clientes identificados *high-profits*.

- Drivers. Identificación de drivers de creación de valor y de ‘pain points’ (puntos de dolor) para mejorar la lealtad de los cliente, incrementar el número de promotores y reducir el de detractores.
- Mejora. Las mejoras en las experiencias implementadas deben ser monitorizadas y evaluadas, para valorar los resultados y detectar nuevas oportunidades de mejora. Las mejoras pueden ser operacionales o estructurales:
 - Las mejoras operacionales en general son quick wins, mejoras de rápida implementación que permiten obtener beneficios a corto plazo. Se trata de mejoras de la experiencia cliente en algunos de los puntos de contacto.
 - Los cambios estructurales son mejoras en el producto, modelo de negocio, suponen mayor tiempo de implementación y acostumbran a involucrar varias áreas de la compañía.
- Innovación. Hay que tener en cuenta que los clientes ven como innovación aquello que les permite mejorar la forma en que viven, ya sea porque se les simplifica la gestión, se incrementa la velocidad de respuesta,... Las mejoras de los productos son solo parte de la historia.

Del resultado del *Business linkage analysis* se puede dibujar lo que B. E Hayes³⁸ llama *Loyalty Driver Matrix*, herramienta de ayuda a la priorización de iniciativas y mejoras vinculadas a la experiencia cliente.

Cuadro 38. Loyalty driver matrix

	Key Drivers	Hidden Drivers
High	INVEST in these areas. Improvement in these areas are predicted to attract new customers (advocacy), increase purchasing behavior (purchasing) or retain customers (retention)	LEVERAGE as strengths in order to keep current customers loyal. ADVERTISE as strengths in marketing collateral and sales presentations in order to attract new customers (advocacy), increase purchasing behavior (purchasing) or retain customers (retention).
Low	Weak Drivers MONITOR as lowest priority for investment. These areas have relatively low impact on improving customer loyalty.	Visible Drivers CONSIDER as strengths in marketing collateral and sales presentations in order to attract new customers. EVALUATE as areas of potential over-investment.
	Low	High
	Performance	

Fuente. HAYES B.E., Total customer experience

³⁸ HAYES B.E., Total customer experience. EUA. Business Over Broadway, 2013

En la matriz se diferencian cuatro áreas:

- *Key drivers*. En esta área se encuentran aquellos elementos que tiene impacto alto en la lealtad del cliente y baja valoración. Por lo tanto, se trata de aspectos en los que es rentable mejorar
- *Hidden drivers*. En esta área, tanto el impacto en lealtad como la valoración son altos. Concentraría las fortalezas de la compañía
- *Visible drivers*. En este caso, se trataría de aspectos en que la compañía está bien valorada pero con poco impacto en la lealtad del cliente.
- *Weak drivers*. En esta área se situarían aquellos aspectos mal valorados pero con poco impacto en la lealtad del cliente y por lo tanto, en los que no merece la pena mejorar.

El informe³⁹ *The State of Customer Experience Capabilities and Competencies* de 2009 elaborado por SAS y Peppers & Rogers Group's, se explica, "The ability to predict is an essential element for creating compelling customer experiences, because anticipating customer needs and behaviors allows a company to proactively engage customers with customized interactions that are both relevant and timely. Customers don't simply want companies to collect information about themselves, they want (and expect) that insight to be used to add value to the relationship." In the old direct marketing paradigm, the predictive problem was "Which customers are most likely to buy product X." From a customer-focused perspective, however, the question is transformed: "Which product is most likely to be needed and wanted by customer X?". Esta misma pregunta podría hacerse en el marco de la experiencia cliente, en un paradigma en el que el negocio de las compañías es la experiencia, al venta de recuerdos.

³⁹ SAS Institute Inc. and Peppers & Rogers Group. The state of the customer experience capabilities and competencies. 2009.

8. Ejemplos en experiencia cliente

8.1. Empresas líderes en experiencia cliente

8.1.1. Walt Disney⁴⁰

Una compañía que desde siempre ha reconocido la importancia de ofrecer experiencias memorables ha sido Walt Disney. Sus *cast-members* (nunca empleados o trabajadores) imaginan e idean absolutamente todo – vistas, sonidos, gustos, olores y texturas – para sumergir al invitado (nunca el cliente) en una experiencia única.

Desde la empresa se cuidan todos los detalles incluyendo aspectos como maquillaje de uñas o tipo de montura de gafas de los *cast-members*.

Adjuntamos parte del texto que al respecto aparece en su web.

Cuadro 39. Directrices Walt Disney

Good Judgment and Stage Presence

As with all of your duties and responsibilities as a cast member, you are expected to demonstrate professionalism and good judgment at all times related to your appearance. For this reason, if you are ever in doubt about the appropriateness of your appearance, please keep in mind that anything that could be considered distracting or not in the best interest of our Disney show will not be permitted.

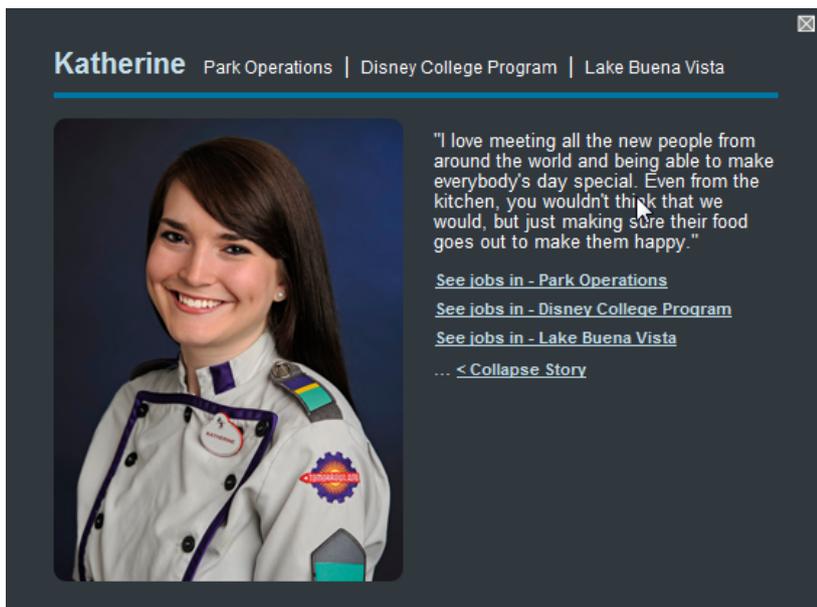
No matter where you work or what your role is, anytime you are in a public area, you are on stage. Your attitude and performance are direct reflections on the quality of our Disney show. Often it's the seemingly little things that detract from our guests' enjoyment – chewing gum, having poor posture, using a cellular phone or frowning. Of course, smoking and eating on stage are also strictly prohibited. All of this adds up to one of the most important aspects of your role in our show: good stage presence.

Fuente. www.waltdisney.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Igualmente relevante es la importancia que se da a los empleados así como la visión que tienen estos sobre el impacto que sus tareas tiene en la experiencia cliente.

⁴⁰ www.waltdisney.com (fecha consulta: 8 de agosto de 2014)

Cuadro 40. Ejemplo *cast-member*



Katherine Park Operations | Disney College Program | Lake Buena Vista

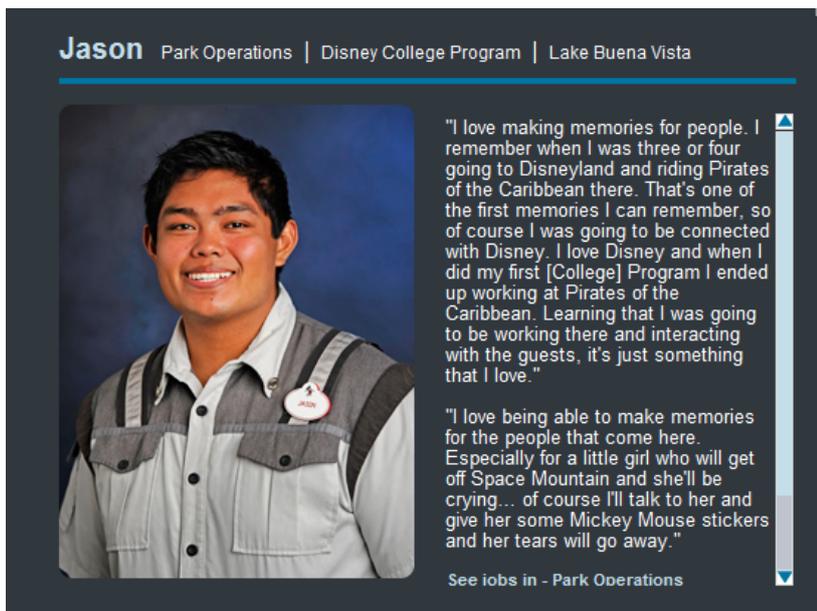


"I love meeting all the new people from around the world and being able to make everybody's day special. Even from the kitchen, you wouldn't think that we would, but just making sure their food goes out to make them happy."

[See jobs in - Park Operations](#)
[See jobs in - Disney College Program](#)
[See jobs in - Lake Buena Vista](#)
... [< Collapse Story](#)

Fuente. www.waltdisney.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 41. Ejemplo *cast-member*



Jason Park Operations | Disney College Program | Lake Buena Vista



"I love making memories for people. I remember when I was three or four going to Disneyland and riding Pirates of the Caribbean there. That's one of the first memories I can remember, so of course I was going to be connected with Disney. I love Disney and when I did my first [College] Program I ended up working at Pirates of the Caribbean. Learning that I was going to be working there and interacting with the guests, it's just something that I love."

"I love being able to make memories for the people that come here. Especially for a little girl who will get off Space Mountain and she'll be crying... of course I'll talk to her and give her some Mickey Mouse stickers and her tears will go away."

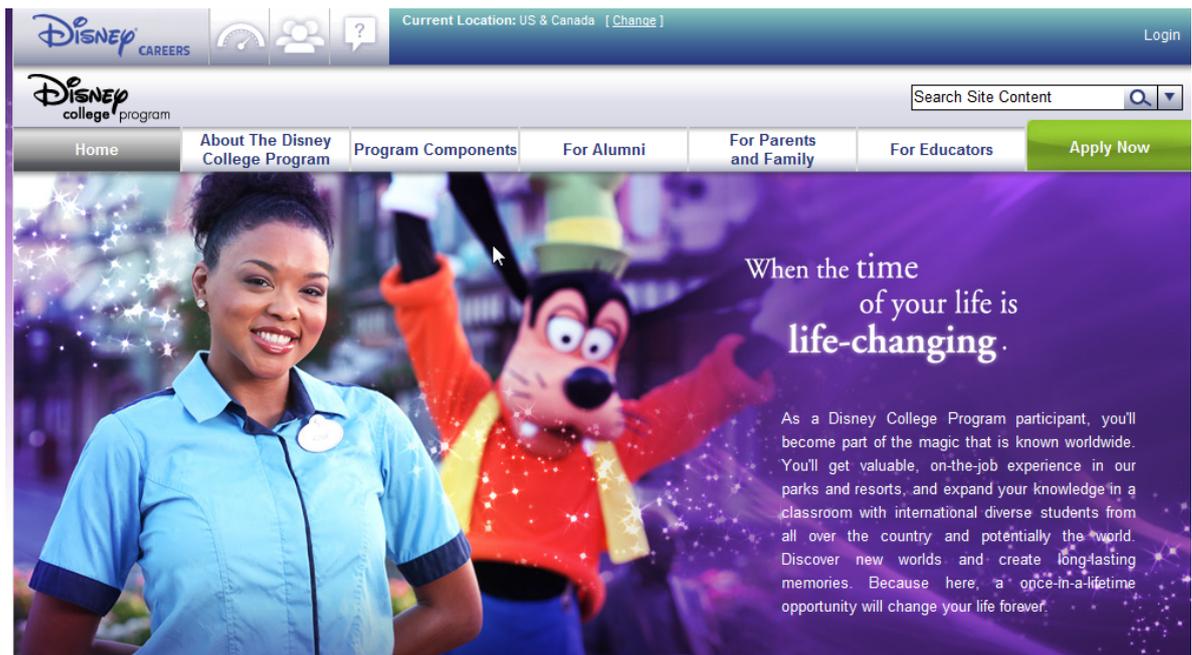
[See jobs in - Park Operations](#)

Fuente. www.waltdisney.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Walt Disney: "you can design and create and build the most wonderful place in the world. But it takes people to make the dream a reality".

Walt Disney cuenta asimismo con una escuela por la que han pasado algunos directivos deseosos de implementar conocimientos del *entertainment* en sus negocios.

Cuadro 42. Escuela Walt Disney



Fuente. www.waltdisney.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

8.1.2. Starbucks

Otra de las compañías líderes en experiencia cliente es Starbucks, empresa que ha conseguido que una taza de café con leche se convierta en toda una experiencia.

Para ello, entre otras cosas, ha sabido buscar un motivo, una causa que representaba lo que la empresa pensaba y hacía. Como indica su creador, la empresa no se ha gestionado como si de una cafetería se tratara sino como una empresa mediática.

También han sabido incorporar la voz del cliente en sus desarrollos de forma que los clientes pueden a través del portal aportar sus ideas, votar estas ideas o hacer el seguimiento de su implementación.

Como indica Howard Schultz respecto a su compañía: "We need to put ourselves in the shoes of our customers. That is my new battle cry. Live and breathe Starbucks the way our customers do".

Cuadro 43. My Starbucks Idea (1/2)

We have always believed Starbucks can – and should — have a positive impact on the communities we serve. One person, one cup and one neighborhood at a time.

As we have grown to now more than 20,000 stores in over 60 countries, so too has our commitment to use our scale for good.

So it is our vision that together we will elevate our partners, customers, suppliers and neighbors to create positive change. To be innovators, leaders and contributors to an inclusive society and a healthy environment so that Starbucks and everyone we touch can endure and thrive.

Fuente. www.starbucks.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 44. My Starbucks Idea (2/2)

The screenshot shows the 'My Starbucks Idea' website. At the top left is the Starbucks logo. To its right is the text 'My Starbucks Idea'. Further right is a 'FAQ' link. Below this is a navigation bar with three links: 'GOT AN IDEA?', 'VIEW IDEAS', and 'IDEAS IN ACTION'. Below the navigation bar is a sign-in prompt: 'Hi there, [Sign In](#) to make a comment.' To the right of this is a 'Share' button with social media icons for Facebook, Twitter, and a plus sign, and the text 'Follow us on [twitter](#)'. Below the sign-in prompt is a search bar labeled 'Ideas so far' with a search icon. To the right of the search bar is a large image of a Starbucks store interior with people sitting at tables. Overlaid on the image is the text 'SHARE. VOTE. DISCUSS. SEE.' and 'Share your ideas, tell us what you think of other people's ideas'. Below the search bar is a list of 'PRODUCT IDEAS' with the following items and counts: 'Coffee & Espresso Drinks' (42,163), 'Frappuccino® Beverages' (5,468), 'Tea & Other Drinks' (11,920), 'Food' (20,653), 'Merchandise & Music' (10,233), 'Starbucks Card' (21,759), 'New Technology' (4,800), and 'Other Product Ideas' (13,226).

Fuente. www.starbucks.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

8.1.3. Harley Davidson

Harley Davidson también se ha convertido en un icono de lo que representa la experiencia cliente. De hecho es de las pocas compañías, sino única, en las que sus clientes llevan tatuajes de la marca.

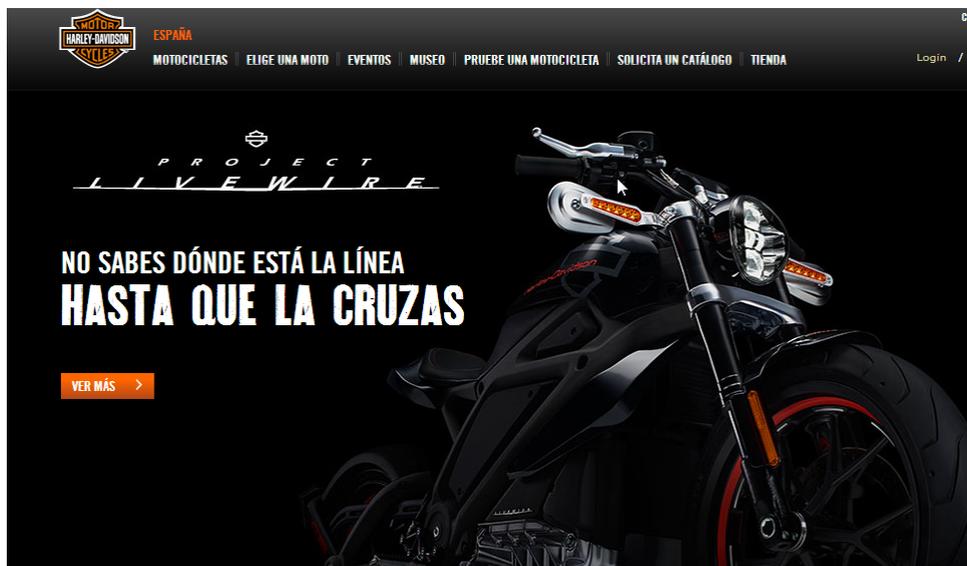
Harley Davidson ha sabido unir la adquisición de su moto con un poder transformador. La persona que la adquiere 'se transforma'. El contable más gris de la compañía, montado en la Harley, vestido de Harley, pasa a ser un aventurero, a participar de algo realmente auténtico.

La compañía cuenta con diferentes comunidades vinculadas a través de la marca así como con un calendario de eventos que permite mantener vivo el contacto entre marca y clientes.

Además, aparte de las motocicletas, esta empresa tiene un surtido impresionante de *merchandasing* vinculado con la marca, *merchandasing* que identifica a los conductores de estas motos y configura todo un estilo propio y único de vestir y por ende, de ser.

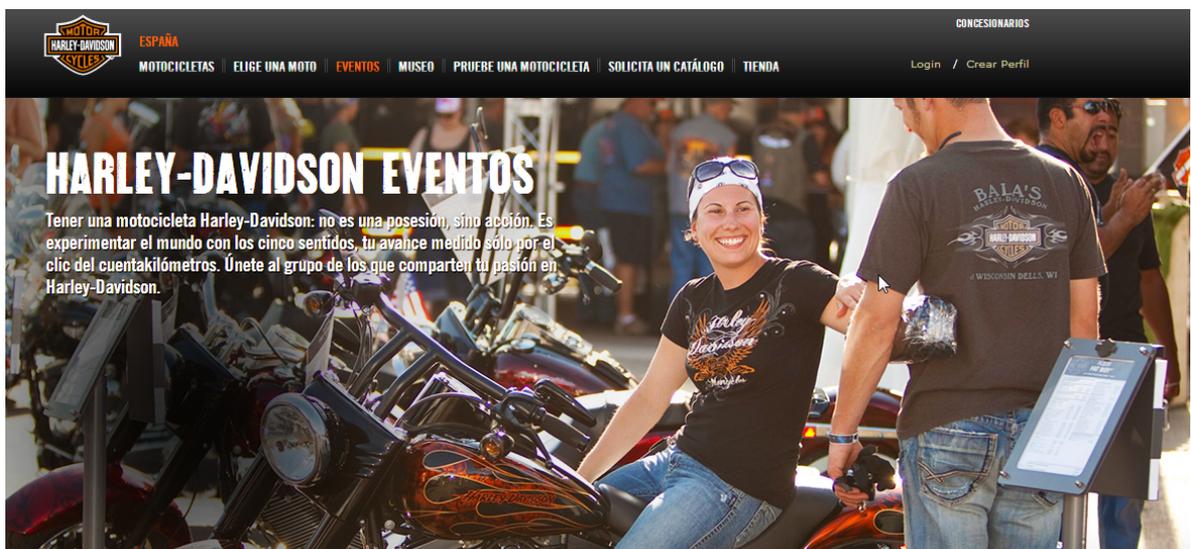
Como el resto de compañías indicadas resaltan la importancia de los empleados y en esta ocasión también intermediarios, en conseguir una experiencia cliente memorable.

Cuadro 45. Harley Davidson. Página inicial.



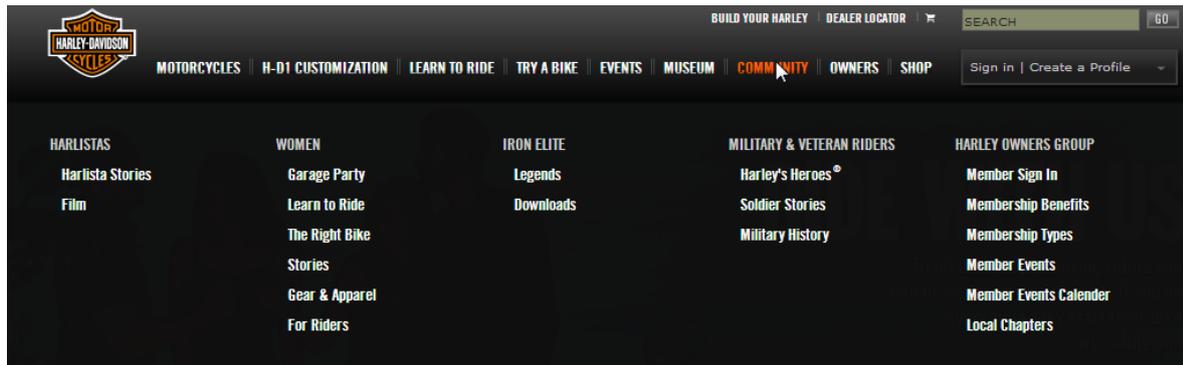
Fuente. www.harleydavidson.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 46. Harley Davidson. Apartado de eventos.



Fuente. www.harleydavidson.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 47. Harley Davidson. Comunidades (2/1).



Fuente. www.harleydavidson.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 48. Harley Davidson. Comunidades (2/2)



Fuente. www.harleydavidson.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 49. Harley Davidson. Mensaje (1/2)

Navigating the streets is about to become a lot more fun.

For the first time ever, a majority of the world's people are living in cities. In fact, roughly 3.5 billion people—and counting—currently live in an urban environment. About 50 percent of the global population is under 30 years old, with more people entering the middle class every day—where their spending power is projected to grow 40 percent over the next 10 years.

We saw an opportunity. An opportunity to enable the freedom, independence, authenticity, attitude and borderless identity that connect with young urban riders worldwide. An opportunity to take the next step. To create a motorcycle for the first global generation.

Fuente. www.harleydavidson.com
(fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 50. Harley Davidson Mensaje (2/2)

We engaged our dealers to further refine our strategy and enhance how we connect with customers. In 2013, roughly one-third of our dealerships worldwide participated with their staff in intensive, in-store workshops on best practices for great customer experiences—our most comprehensive and effective training program ever. Our goal is for all dealerships in our global network to complete the workshops in 2014.

Fuente. www.harleydavidson.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

8.2. Experiencia cliente en el sector asegurador

Se va a analizar en este apartado algunos aspectos de experiencia cliente que se están llevando a cabo en EEUU para posteriormente compararlo con la situación en España. Para ello se utiliza principalmente la información que aparece en los portales de las compañías.

8.2.1. Entidades americanas

Las empresas americanas analizadas han sido USAA, New York Life y Prudential.

Todas ellas incluyen en sus portales los siguientes aspectos que dan respuesta a las necesidades del consumidor actual:

- Formación en los productos. Todas las compañías ofrecen información simple y aclaratoria sobre los diferentes tipos de productos. Con ello las compañías dan respuesta a la necesidad de información, formación y transparencia que busca el consumidor.
- Simuladores y tarificaciones on-line. Además, desde los mismos portales y en línea con lo indicado en el punto anterior el cliente puede calcular las tarifas de su seguro, sus necesidades de ahorro,... En definitiva, de autoabastecimiento.
- Asesoramiento y consejos. Yendo un paso más allá de lo que sería el propio producto, estas compañías ofrecen consejos vinculados a los cambios que a nivel personal y familiar los clientes van teniendo (hijos, matrimonio, divorcio...) y por tanto realizan un acompañamiento del asegurado y su familia más allá de los aspectos puramente económicos.

USAA

Esta compañía es valorada como una de las mejores en calidad y experiencia cliente.

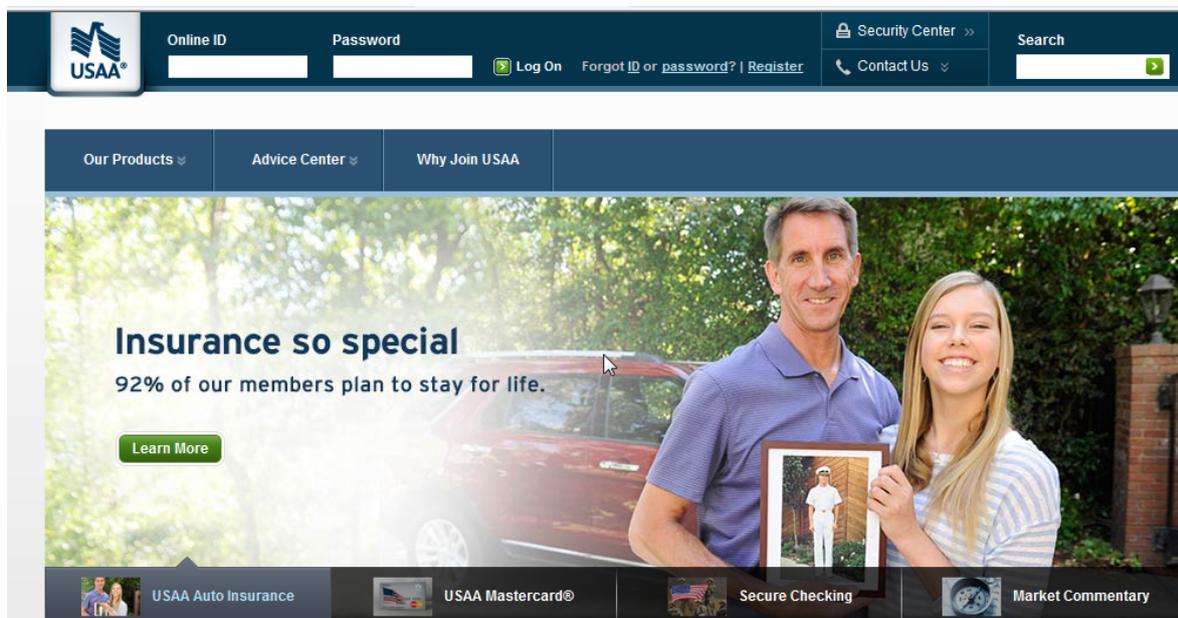
Aparte de los aspectos ya señalados anteriormente, esta entidad mantiene un mensaje simple y claro entorno a la importancia del cliente. En su portal y entre otros mensajes, se pueden encontrar los siguientes: 'we do the right thing because it's the right thing to do', 'treat the customer the way you'd want to be treated'.

Se trata además de una empresa que ha sabido y sabe utilizar de forma innovadora la tecnología para mejorar la experiencia cliente ya sea en mayor facilidad de interacción ya sea en avanzarse en situarse en aquellos/nuevos canales que van a demandar sus clientes.

Muy consciente de la importancia de la VOC, para detectar necesidades de los clientes cuenta con ECHO (*every contact has opportunity*) a través del cual los empleados pueden capturar *feedback* espontáneo de los clientes. Este *feedback* es revisado por los *action agents* quienes lo analizan e implementan.

También se encuentra en el portal de la compañía el apartado de '*Member community*' donde los clientes pueden hacer libres comentarios sobre la misma, siendo la única entidad que lo incorpora.

Cuadro 51. USAA



Fuente. www.usaa.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 52. Productos USAA

	Level Term	Military Term	Universal Life	Whole Life	Combination
Who is this for?	For Most People	For Military	For Some People	For a Few People	Balanced Coverage
Length of your coverage	Up to 30 years	Up to 30 years	Your lifetime	Your lifetime	Both
You may purchase coverage for children	✓	✓	✓	✓	✓
Your payment amount	Remains the same	Remains the same	Can be flexible	Remains the same	Can be flexible
\$25,000 Severe Injury Benefit	×	✓	×	×	✓
You may purchase a benefit to pay premiums if you become disabled	✓	✓	✓	✓	✓
Builds cash value	×	×	✓	✓	✓
Free financial advice for your beneficiaries	✓	✓	✓	✓	✓
	Learn More				

Fuente: www.usaa.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 53. VoC en USAA

Debit card for Spouse
How do I order a debit card for my wife through USAA online??

0 0

Not at all happy!
I checked into auto insurance and got a quote. After paying the down payment for what was quoted at just over 700 every six months...

0 1

ASK USAA

Real advice for your financial questions

Refinancing Auto Loan originally with USAA as original le...
My husband got a loan from USAA about a year ago. At that time his credit history was non existent and of course the rates he got ...

batman23
That's good question. Does anyone know if usaa will do modifications or refi there own loans?

1 0

Movers advantage
I have had PCS orders since last September and have had my house up for sale since then (had to go to training before I PCS). I de...

0 1

Angry & Confuse
My mom recently died, she had no life insurance so I have to pay for the funeral expenses, I did a hardship withdrawal from my job...

keelay
I just had something similiar happen to me last month with a wire transfer. usaa kept

Budgeting Tools
I have just looked at the new budgeting tools. I do like the concepts that have been added but agree with some of the other posts ...

batman23
Also credit card payments and transfer from one account should not be double counted.

Order I placed on the phone etc..
Had ordered a USAA bumper sticker. How do I

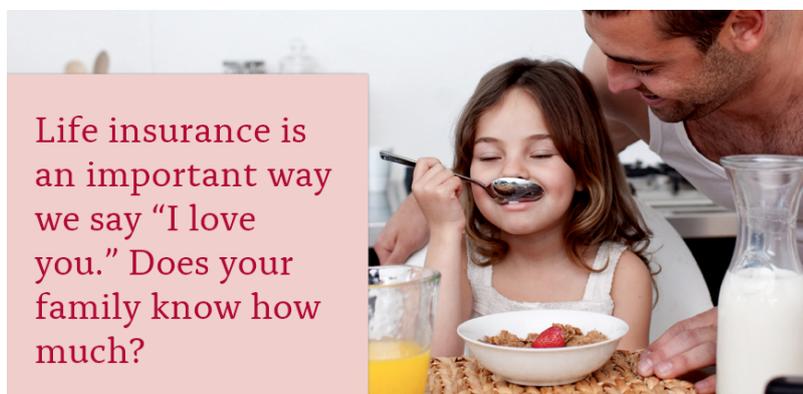
Fuente: www.usaa.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

New York Life

Empresa que se caracteriza por focalizarse en la parte más emocional de sus clientes, aspecto que se refleja en todos los mensajes que aparecen en su portal.

Como aspecto diferenciador y reforzando el mensaje de *hacer el bien, hacernos mejores* tiene el apartado *Keep Good Going* donde aparecen historias reales vividas por sus clientes, consejos, premios,... Estas son algunas de las frases que podemos encontrar en este apartado: “discover the positives in our lives, and how to live more meaningfully”; “Keep Good Going® describes both our purpose as a business and our relationship with our customers, today, tomorrow and over the long term”.

Cuadro 54. Mensaje en el portal de New York Life (1/2)



Fuente. www.newyorklife.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 55. Mensaje en el portal de New York Life (2/2)

Promises kept

When you break up these running numbers and isolate them, one-by-one, they turn personal. Behind every single digit is a story of courage, inspiration, and responsibility. Every claim payment New York Life makes is a promise kept to our policyholder and the beneficiary—whether it helps pay for final expenses, sends a child to college, or creates an inheritance.

[See more of our numbers >](#)

Yesterday we paid beneficiaries:
\$27,200,179

Payments to beneficiaries year-to-date:
\$2,663,409,571

Fuente. www.newyorklife.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 56. New York Life: Keep Good Going (1/3)

NEW YORK LIFE

LEARN & PLAN PRODUCTS ABOUT CAREERS KEEP GOOD GOING MY ACCOUNT

Contact Us English

Life lessons: real stories

The people and their stories on this page have touched and inspired us to keep good going. We hope they inspire you too.

KEEP GOOD GOING NEW YORK LIFE

Fuente: www.newyorklife.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 57. New York Life: Keep Good Going(2/3)

Keep Good Going® commercials

Pass down more than your name.

You can never go too far for the ones you love.

Prepare them all for that lies ahead.

Life is about knowing what you live for.

Watch Video »

Watch Video »

Watch Video »

Watch Video »

Fuente: www.newyorklife.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 58. New York Life: Keep Good Going(3/3)

What is your Keep Good Going Style?

Take this fun 5-minute quiz to find out your own Keep Good Going Style, see how you compare to others, and get tips for getting more 'Good' out of life. There are many different ways of getting more of a good thing. We hope that some of our suggestions will work for you.

Over 2,000 Americans age 21 and older were surveyed for the Keep Good Going Report. The survey was conducted online by Greenwald & Associates, an independent research firm, sponsored by New York Life, and in consultation with Christine Carter, Ph.D. The Keep Good Going Style quiz and segments were created using an analysis of how Americans reported they keep good going in their lives.

[CLICK TO START](#)

Looking for more?

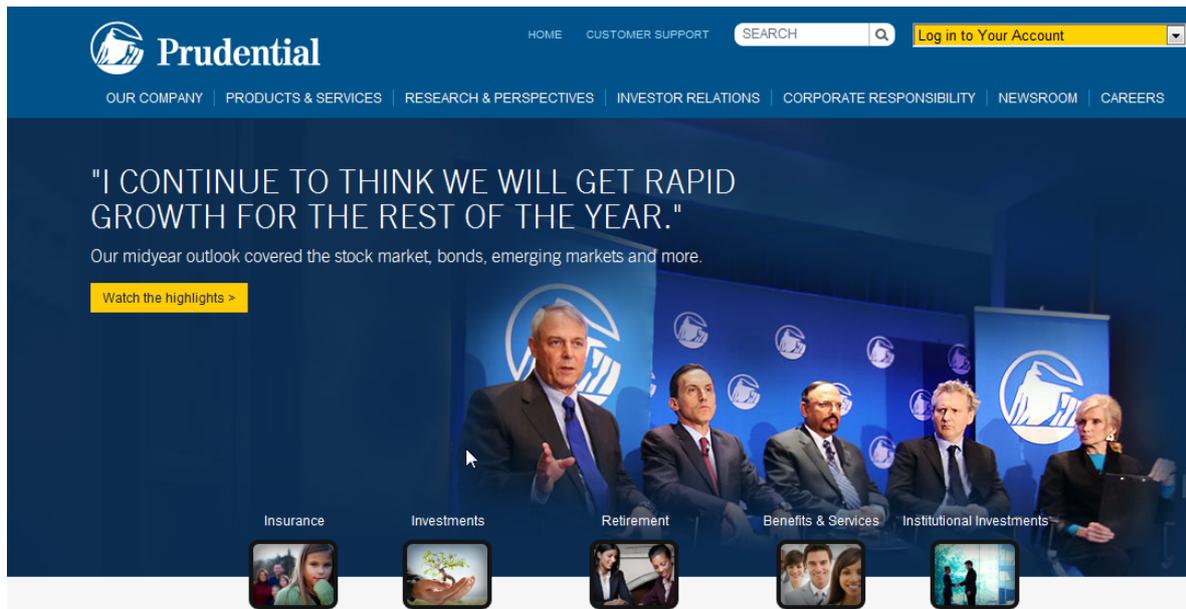
- ◊ [Keep Good Going®](#)
- ◊ [Life Lessons](#)
- ◊ [Commercials](#)
- ◊ [Good Resources](#)
- ◊ [Keep Good Going Quiz](#)

Fuente: www.newyorklife.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Prudential

Contempla en general el mismo contenido que el resto de entidades. Como elemento diferenciador se podría señalar la segmentación que realizan de sus clientes: mujeres, hispanoamericanos,...

Cuadro 59. Mensaje en el portal de Prudential



Fuente. www.prudential.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 60. Segmentación en Prudential

To help you with your retirement planning, we've assembled calculators, research on retirement, learning tools and more.

- ▀ Retirement Products & Solutions

The LGBT Financial Experience
 Access content that speaks to the particular financial needs, goals, concerns and interests of the LGBT community, as expressed in Prudential's study, "The LGBT Financial Experience."

The Hispanic American Financial Experience
 Access content that speaks to the particular financial needs, goals, concerns and interests of the Hispanic community, as expressed in Prudential's study, "The Hispanic American Financial Experience."

African American Financial Experience
 Access content that speaks to the particular financial needs, goals, concerns and interests of the African American community, as expressed in Prudential's study, "The African American Financial Experience."

Women & Money
 Access content that speaks to the particular financial needs, goals, concerns and interests of women of all ages.

Education Funding
 You can develop a well-defined strategy to help meet the education funding needs of your children.

Small-Business Ownership
 Business owners will want to address three key planning issues: retirement, executive compensation and business continuation.

Financial Planning
 Financial planning provides a comprehensive overview of your current situation and a path to help you reach your goals.

Fuente. www.prudential.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 61. Segmentación en Prudential

WOMEN & MONEY

Home Manage Family & Relationships Reach Your Goals Protect You & Your Family Resources

MANAGE FAMILY & RELATIONSHIPS

- Balancing Family Life & Money
- Living Single
- Blending Families & Finances
- Moving In Together

- Teaching Kids about Money
- Parenting Your Parents
- Preparing for Divorce
- Managing After Loss of Spouse

Fuente. www.prudential.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

8.2.2. Entidades españolas

Las entidades españolas analizadas han sido VidaCaixa, Santander Seguros, Mapfre y Aviva.

En general podemos observar que existe un mayor enfoque a la venta del producto, en detrimento de objetivos como podrían ser la formación o consejos. Excepcionalmente podemos encontrar VidaCaixa, portal en el que sí podemos ver un mayor enfoque a la formación y concienciación del cliente, sobre todo en lo referente a la jubilación.

En el caso de Mapfre existe la posibilidad de recibir información a través de boletines, mediante un proceso de registro.

Santander, identificando diferentes etapas de la vida, de forma muy simple, realiza cierto asesoramiento en cómo afrontarlas.

Aviva es la única que aborda la movilidad.

Podemos concluir de todas formas, que en todos los portales desaparece lo que podríamos considerar la visión del cliente integral. Este, desde un inicio debe decidir cuál es su 'producto', inclusive dentro de lo que se considera el ahorro o jubilación.

Cuadro 62. Portal de VidaCaixa.

The screenshot shows the VidaCaixa website interface. At the top, there is a search bar and a language selector set to 'Castellano'. Below the search bar is a navigation menu with several categories: 'INFORMACIÓN CORPORATIVA', 'SALA DE PRENSA', 'PARTICULARES', 'EMPRESAS Y COLECTIVOS', 'PYMES Y AUTÓNOMOS', and 'SERVICIO AL CLIENTE'. The main content area features a large banner for a study titled 'Impacto de las pensiones en la mujer. Jubilación y Calidad de Vida en España'. A link below the banner says '> Descárgate el estudio'. To the right of the banner is a video player with a 'Play' button. Below the banner, there are logos for 'IESE Business School' and 'Centro Internacional Trabajo y Familia'. At the bottom of the page, there is a footer with the text 'Presentes en tu fu[Tu]ro' on the left, the VidaCaixa logo and 'PREVISION SOCIAL' in the center, and a search bar with the text '¿Qué producto buscas?' on the right.

Fuente. www.vidacaixa.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 63. Portal de Mapfre. Orientación a producto.

Seguros a Particulares Seguros Autónomos Seguros Empresas Acerca de MAPFRE Accionistas e inversores Prensa Responsabilidad Social FUNDACIÓN MAPFRE

MAPFRE SEGUROS A PARTICULARES Información sobre el caso Spanair

Síguenos en: Trabajar en MAPFRE

Buscar

Soluciones y Productos Oficinas, Teléfonos y Servicios Servicios Online Boletines Contacto

Está en: Home > Soluciones y Productos > Seguros de Vida

Seguros de Vida

Seguros de Vida

Acceda al Área de Clientes

Preguntas Frecuentes

Covervida

Si necesita proteger a su familia a un precio realmente asequible, éste es su seguro de vida

5% de descuento*
* Para nuevas contrataciones

CONTACTE CON NOSOTROS

901 100 016

OFICINA MAPFRE LE LLAMA

Seguros de Vida

Podemos calcular su pensión de forma gratuita, acuda a cualquiera de nuestras oficinas o nuestros agentes.

Fuente. www.mapfre.com (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 64. Portal de Santander. Ahorro y etapas vitales.

Santander Acción SAN 7.295 | -3.1% | 18:00

Buscar: Buscar

Atención al Cliente | Trabaja con Nosotros | Web Corporativa | Mapa Web

Particulares **Santander Select** Banca Privada Empresas Instituciones

Quiero ahorrar

Voy a la universidad

Estreno coche

Compro mi casa

Nos casamos

Mis hijos crecen

Abro mi negocio

Ahorrar para la jubilación

Integración Santander - Banesto - Banif

Inicio Particulares > Quiero ahorrar > Quiero ahorrar - ¿Cuál debe ser mi horizonte de ahorro?

Quiero Ahorrar

- ¿Por qué debo ahorrar?
- ¿Cuáles son los objetivos de ahorrar?
- ¿Cuál debe ser mi horizonte de ahorro?
- ¿Cómo ahorro?

¿Cuál debe ser mi horizonte de ahorro?

Por cada objetivo que nos planteamos hay un plazo para alcanzarlo y otro para disfrutarlo. De este horizonte temporal y de su nivel de tolerancia al riesgo, dependerá la selección y combinación de productos más adecuada.

Para diseñar un plan que permita conseguir sus objetivos financieros, es preciso conocer la capacidad de financiarlos. Con este análisis sabremos si es necesario y posible incrementar lo destinado al ahorro, acudir a fuentes externas de financiación o renunciar de momento a alguno de los objetivos menos prioritarios.

Desde el Santander le aconsejamos identificar y valorar sus necesidades: los objetivos que busca y el plazo para

SUPERNET 2.0 @

ACCESO A MI BANCO Entrar

DESE DE ALTA Alta

Le ayudamos

- Atención al cliente
- Oficinas y Cajeros

Más Información

- Preguntas frecuentes
- Glosario de términos financieros

Productos Relacionados

- Queremos Ser tu banco
- Fondos de Inversión
- Planes de Pensiones
- Depósitos

Sorteo de Oro Cruz Roja

Fuente. www.bancosantander.es (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 65. Portal de Aviva



Fuente. www.aviva.es (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

Cuadro 66. Portal de Aviva. Movilidad



Fuente. www.aviva.es (fecha consulta 5 de agosto de 2014)

9. Propuesta de implementación de la experiencia cliente en el sector de los seguros de vida

A lo largo de todo el documento se han facilitado herramientas, ideas y consideraciones que pueden ayudar a avanzar hacia un modelo de negocio basado en la experiencia cliente. Sin pretender ser un desarrollo riguroso y de detalle de cómo hacerlo en el marco de una entidad aseguradora, sí se presenta a continuación las líneas generales de una propuesta y aspectos relevantes a contemplar.

En el primer capítulo ya se relacionan aspectos clave en la definición de una experiencia cliente en los seguros de vida. En este capítulo se intentará avanzar en cómo implementarlo.

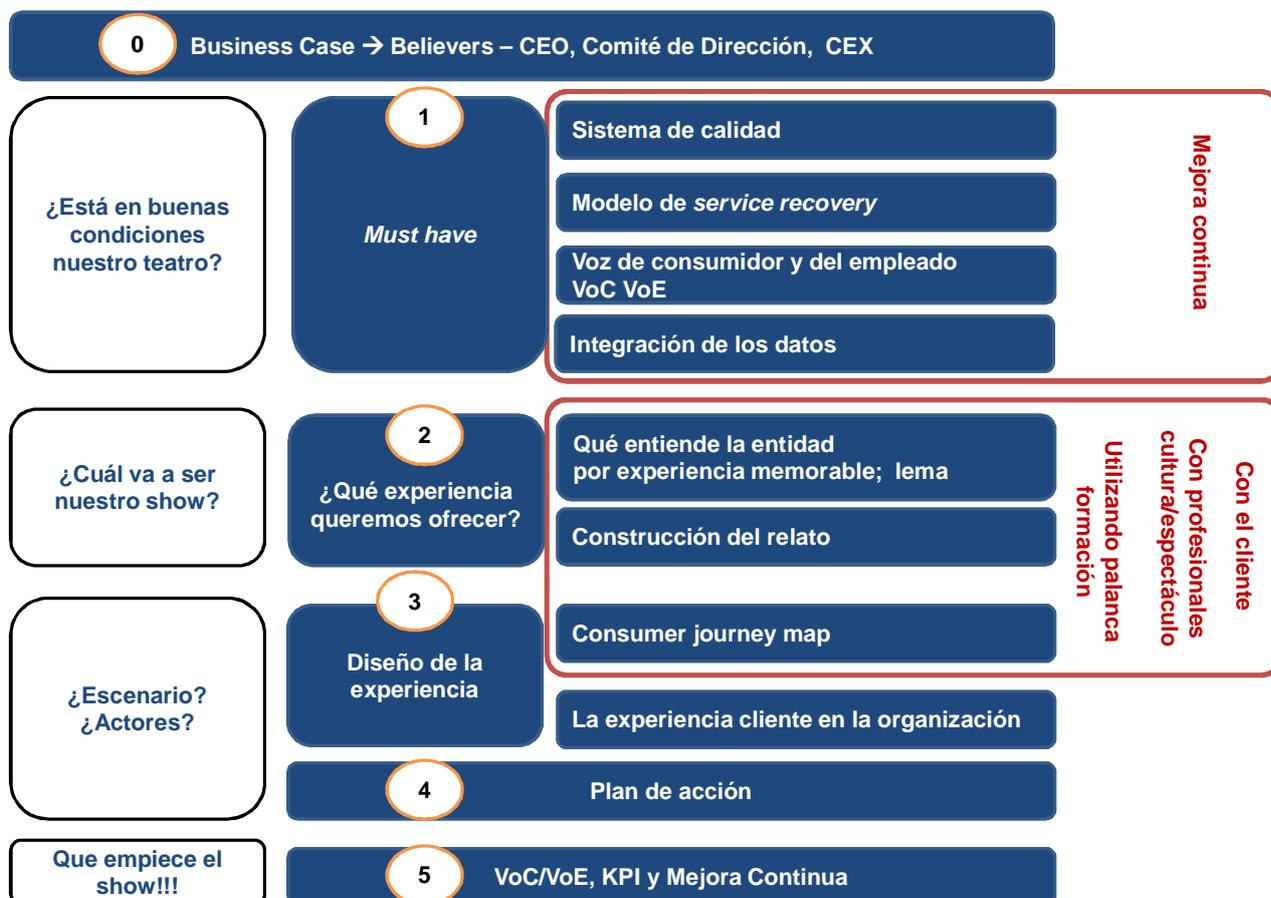
La implementación de un modelo de negocio de experiencia cliente, impacta toda la organización. Se trata de una decisión estratégica que va a requerir cambios culturales y actitudinales en todos los niveles y departamentos de la entidad. El enfoque nunca puede ser táctico ni capitaneado por un departamento. Si no existe el convencimiento e involucración del CEO y de todo el comité directivo, la iniciativa difícilmente va a tener éxito. Es necesario que CEO y Comité Directivo sean *believers*, *role-models*, para que la transformación ocurra a toda la entidad.

Igualmente importante será que se nombre un responsable, un propietario de la experiencia cliente, *Chief Experience Consumer* (CEX). Su principal objetivo va a ser velar por la integridad, coherencia y mejora continua de la experiencia cliente.

Plantearse la implantación de un modelo de negocio de experiencia implica entre otras cosas dejar atrás conceptos vinculados a primas y seguros. La entidad deja de vender y asesorar sobre seguros. La entidad ofrece experiencias que el cliente debe poder valorar de forma inmediata y de forma sostenida en el tiempo, en el largo plazo.

En el siguiente diagrama se muestra una propuesta de fases en la implantación del nuevo modelo de negocio.

Cuadro 67. Modelo implementación de la experiencia cliente



Fuente. Elaboración propia

Business case

Para que la dirección de la compañía decida incluir en su estrategia un cambio de modelo de negocio como el que representa la experiencia cliente es necesario construir un *business case* que refleje el retorno del esfuerzo del que esto representa. Al fin y al cabo, se trata de crear valor en la empresa, de ganar mercado, de beneficios.

La rentabilidad de un modelo de experiencia cliente es un aspecto que se ido trasladando a lo largo de este trabajo en cuanto es un generador de lealtad. Un business case vinculado a la experiencia cliente se sustentará en la mejora de *los extremos* del público al que se dirige: aumento de los promotores, disminución de los detractores.

El business case debe apoyarse en datos/indicadores que reflejen que:

- Experiencias memorables se trasladan en mayor lealtad y ésta en mayor valor del cliente y por ende de la empresa: valor del cliente actual → valor del cliente esperado

- Incidencias mal gestionadas e insatisfacción destruyen valor del cliente e impactan en la captación de nuevos clientes: volumen de detractores actuales → volumen de detractores esperados
- Clientes leales → facilitador de mejora en eficiencia en la entidad
- Impacto *word of mouth/word of mouse*

La siguiente tabla propone una lista de indicadores a contemplar:

Cuadro 68. Modelo implementación de la experiencia cliente

<p>Satisfacción y valor de cliente</p> <p>Nivel satisfacción - prima media por asegurado</p> <p>Nivel satisfacción - vida media del asegurado</p> <p>Nivel satisfacción - contratos por asegurado</p>	<p>Anulaciones</p> <p>Mal servicio</p> <p>Por precio</p> <p>Recomendación competencia</p> <p>Búsqueda de mejor experiencia</p> <p>Falta percepción valor</p>
<p>Satisfacción y <i>worth of mouth</i></p> <p>Nivel satisfacción - Nuevos cliente recomendados</p> <p>Nivel insatisfacción - Word of mouth, word of mouse</p>	

Fuente. Elaboración propia

9.1. Must have

Cómo se ha visto a lo largo del documento, ofrecer una experiencia cliente, quiere decir, entre otras cosas, abordar la parte más emocional del cliente. Evocar estos sentimientos si no se pueden garantizar las necesidades *básicas* difícilmente podrá tener éxito.

Si la compañía no puede garantizar la satisfacción del cliente, no puede dar respuesta a las necesidades más físicas del cliente, resulta desacertado pretender ofrecerle experiencias memorables.

Disponer de un sistema de calidad, sin que signifique la implementación de un sistema reconocido o lidiar para la obtención de certificados reconocidos de calidad, sí debe dar respuesta a los objetivos mínimos de definición, sistematización y monitorización de los procesos, expectativas de los clientes, estándares y grado de cumplimiento.

Como indica Colin Shaw en su libro *Revoluzione your costumers experience*, las necesidades a cubrir a nuestros clientes conforman una pirámide. Las más físicas y tangibles deben proveerse en primer lugar, para avanzar en las necesidades más emocionales.

En el diagrama que se adjunta a continuación se relacionan una serie de aspectos que se deberían monitorizar mediante el establecimiento de unos KPI's (*key performance indicators*).

Cuadro 69. Propuesta KPI's

	Elementos	
	Tangibles	Intangibles
Búsqueda información	Rango productos	Tiempos respuesta
Gestión cartera	Características producto	Atención recibida
	Adaptación producto	Grado conocimiento
Consultas	Coherencia canales	Accesibilidad
	Documentación	Facilidad
Siniestros y prestaciones	Presencia empleado	Claridad información
	Ubicación	Eficacia
Anulaciones	Usabilidad	Responsiveness
	Información facilitada	

Fuente. Elaboración propia

Este sistema de calidad debe ir acompañado de un sistema de *service recovery*, esto es, los empleados saben cómo tienen que tratar las incidencias, tienen competencias para resolverlas y existe un procedimiento ágil y eficiente definido para su registro, control y seguimiento. La empresa debe tener implementado un sistema que garantice la resolución rápida y satisfactoria de las incidencias y por tanto, puede garantizar un servicio *sin roturas*.

Igualmente imprescindible es que la empresa haya implementado un sistema de escucha tanto del cliente como del empleado (VOC/VOE). La empresa que dispone de un sistema de este tipo traslada interés en conocer las necesidades de los clientes y su grado de satisfacción, sus empleados cuentan con mecanismos para hacer llegar mejoras en procesos y operativas y las decisiones de la compañía, en mayor o menor grado, han tenido en cuenta esta información. Las figuras principales de las que obtener el feedback en la entidad aseguradora son asegurados, beneficiarios, mediador, contact center y backoffice.

Sistema de calidad, de *service recovery* y VOC/VOE deben ir acompañados de un proceso de mejora continua que ayude a aumentar el grado de satisfacción del cliente, a cubrir sus necesidades más físicas y tangibles.

En definitiva, para plantearse abordar un modelo de experiencia cliente, es imprescindible que la compañía conozca, monitorice y mejore de forma continua el grado de satisfacción de las necesidades más físicas y tangibles de sus clientes. Solo entonces puede plantearse proveer las necesidades más emocionales de los clientes, sin peligro de arrastrarlos a la frustración y enfado, creando un motor, mucho más potente de generación de detractores y destrucción de negocio. No se puede prometer al cliente una experiencia memorable cuando no existen garantías de agilidad y eficiencia en las transacciones más básicas entre él y la entidad.

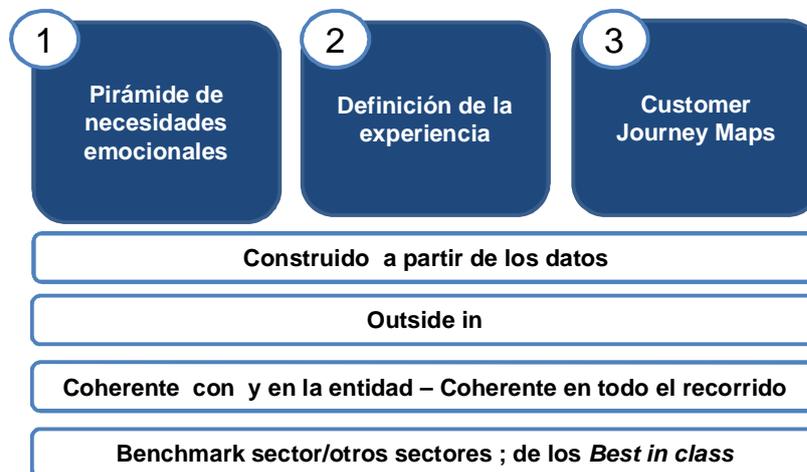
Integración de datos

En general las entidades de seguros disponen de datos, datos vinculados a sus clientes, pero aparecen de forma desintegrada, sin análisis de correlaciones entre ellos. Así comercial o ventas, tendrá cifra de nueva producción y cartera, información vinculada a sus objetivos. La información sobre anulaciones y motivos de anulación estará en marketing quien a la vez puede tener información sobre el valor del cliente. Operaciones o siniestros pueden tener información sobre plazos de resolución, número y tipos de incidencias. Las plataformas telefónicas, volumen de llamadas, cliente, tipología de llamadas, tiempos de espera....y de esta forma en cada una de las áreas de la compañía encontraríamos indicadores de negocio vinculados directa o indirectamente con el cliente. Indicadores que nunca han sido correlacionados y de los que se desconoce dependencias.

Es necesario que el CEX integre toda esa información y construya todas esas dependencias de forma que las diferentes áreas de la compañía y todos sus gestores puedan comprobar como cada uno de ellos impacta en el resto de indicadores y finalmente al cliente y el valor de la compañía. A estos datos, deberán incluirse los indicadores necesarios para monitorizar la experiencia cliente que se va a definir.

9.2. ¿Qué experiencia cliente queremos ofrecer?

Cuadro 70. Diseño de la experiencia cliente



Fuente. Elaboración propia

Cubiertos los elementos más básicos de calidad de producto y servicio, la entidad aseguradora debe plantearse qué experiencia cliente ofrecer.

Como se indica en el diagrama, esta experiencia debe construirse:

- A partir de los datos con los que cuenta la entidad y de los obtenidos de los clientes. No hay cabida para la opinión.
- Outside in, esto es, a partir del cliente
- Coherente:
 - Con la historia de la entidad y sus valores
 - En toda la entidad, en todas las áreas
 - En todos los recorridos que el cliente haga en la entidad
- Benchmark de los *Best in class*
 - De resto de compañías del sector
 - De otros sectores

Pirámide de necesidades

Es necesario que la entidad aseguradora disponga de la pirámide de necesidades de sus clientes, cuales son aquellas emociones más ligadas a los aspectos físicos y aquellas ligadas a aspectos más emocionales y que generen clientes más leales, clientes promotores. Estas emociones serán las que la experiencia deberá evocar.

Experiencia y lema

Cómo veíamos en los primeros capítulos de este documento, los seguros de vida y ahorro son productos *buenos* por naturaleza, en el sentido más literal de la palabra: protegen a familias e incentivan la previsión y el ahorro. Pero existe desconocimiento sobre el rol de estos seguros, desconocimiento que no permite que estos productos se pongan en valor en la *cesta de la compra* del cliente ni estén en su radar de compra.

Las entidades aseguradoras deben definir su experiencia cliente teniendo en cuenta este aspecto. Debe construirse una experiencia memorable, que tenga en cuenta esta vertiente formadora. También deben tener presente que se trata de una relación a largo plazo por definición propia del producto. No existe un consumo inmediato del producto que permita de forma rápida su valoración/disfrute. Cuando un cliente adquiere un coche, en el mismo instante puede comprobar todas aquellas sensaciones y emociones que le han prometido. En los seguros de vida o ahorro no es así. Por ello las entidades aseguradoras deben encontrar aquel relato que permita que los asegurados puedan participar de forma inmediata de la promesa de experiencia memorable que se les ofrece, un relato que prevea la entrega de *takeaways* durante toda la vida del asegurado. No se puede pretender que el cliente espere a disfrutar de la experiencia, tras su contratación, hasta el acaecimiento del siniestro o prestación.

Cuadro 71. Experiencia cliente



Fuente. Elaboración propia

Así pues, la definición de la experiencia debe ir acompañada de un relato, un relato que incluya cada una de las acciones e interacciones entre compañía y cliente. Este relato debe ser simple, fácil de seguir y que cubra toda la vida de una persona, un relato que convierta a los gestores en apóstoles, a los clientes en fieles, un relato que tenga el poder de transformarlos.

Los productos pasan a un segundo plano, su objetivo: ayudar a construir el relato. El servicio debe estar garantizado.

En el siguiente diagrama se muestran elementos clave a considerar en el momento de definir experiencia.

Cuadro 72. Elementos experiencia cliente



Fuente. Elaboración propia

A continuación se presentan algunas ideas:

- *Felicidad.* Experiencias que hablen de la felicidad de las familias, de seguridad en el presente y en el futuro, de saber que en mi familia los problemas serán menos problemas, de no temer al azar. Ya nada es igual, lo que se ha adquirido es un ticket a la felicidad
- *Amor hacia los seres queridos.* Experiencias que hablen de amor a los seres queridos, de querer lo mejor para la familia, de acompañamiento en las transiciones de las familias, de avanzar juntos, de no estar solo. Un nuevo miembro acaba de entrar en la familia del cliente, un miembro que estará con ellos, que los acompañará y cuidará, un miembro que representa toda una organización que trabaja y se prepara día a día, para ellos.
- *Transformación.* De apostar por un nuevo estilo de vida, de cuidarse y cuidar a los seres queridos, de nuevos hábitos y valores, de ser diferente, de ser mejor.

La empresa debe saber encontrar los elementos en los que se traduce estos sentimientos y los acaban evocando.

Definida la experiencia del cliente, la empresa debe ponerle un lema, una frase que resuma en pocas palabras que es esa experiencia cliente. La empresa ya no vende seguros, ya no ofrece servicio, la empresa ofrece experiencia y así debe expresarse en este lema.

Este lema debe permitir que clientes y empleados identifiquen a la entidad no con seguros sino con esa experiencia, debe permitir que los clientes, cuando se les pregunte que han comprado en la entidad, qué relación tienen con ella, no hablen de productos o servicio, hablen de experiencia. Un lema que haga olvidar a empleados que lo que tienen entre manos son seguros, porque lo importante es la experiencia: cuidar a las familias, protegerlas, acompañarlas, que estén felices,....Un lema que les permita, a clientes y empleados, guardar e identificar en su memoria esa experiencia.

El relato

Finalmente, se debe construir un relato, un relato que se inicie con el primer contacto entre cliente y entidad. Pero además un relato que debe ser válido durante toda la vida del cliente, cliente en el sentido más amplio, ya que el cliente es esa familia, los padres y los hijos, también los abuelos, pero también los nietos, y los hijos de esos nietos. La entidad debe construir una historia que abrace a toda la familia, que toda ella sienta que tiene una relación con la entidad.... La experiencia debe proveer ese sentimiento que va mucho más allá del asegurado, del NIF. El relato debe ser construido y validado con los clientes y debe contar con las palancas y elementos que evoquen los sentimientos deseados.

Veámoslo en un ejemplo:

Supongamos que la experiencia cliente se define entorno a la felicidad de las familias. Es necesario, que con los clientes, se encuentren aquellos elementos que ayudan a crear ese sentimiento. A modo de ejemplo, podría ocurrir que es necesario, para que la familia se sienta feliz, que:

- CONTROL/PROTEGIDA. Sienta que está protegida, que sabe lo que puede pasar, pero se sienta tranquila porque hay una equipo de profesionales que se preocupan por de su bienestar, porque la entidad le ayuda a tomar el control de las diferentes situaciones vitales por las que pasa/puede pasar
- VALORADA. Se sienta valorada en la compañía, que ésta le conoce, sabe cuáles son y serán sus necesidades y preocupaciones
- PERTINENCIA/COMUNIDAD Que muchos otros pasan o han pasado por sus mismas situaciones y puede aprender de ellos, que otras han tomado ya estas decisiones y se siente aconsejado por ellos, que no solo es una entidad quien hay detrás de esa experiencia sino toda una comunidad con las que tiene muchas cosas en común.

Ha adquirido *un ticket a la felicidad*, la felicidad de saber que cuenta con una entidad que la protege, que la guía, que les conoce y sabe lo que les conviene, que va por delante de ella, minorando riesgos, aprovechando oportunidades, alisando el camino. Siempre un paso más allá de la familia, trabajando para ellos. Y con toda una comunidad, con las mismas necesidades y preocupaciones, que le aconseja y le ayuda a tomar las decisiones más adecuadas.

¿Qué relato debería construirse? La historia debería nacer entorno el primer paso que da en solitario una persona, a ese primer trabajo, a ese primer sentimiento de independencia y autonomía. ¿Por qué adquirir *un ticket a la felicidad*? Porqué hacerse mayor también es tomar consciencia de los riesgos, de lo que puede pasar, de prever, porque merece la pena, porqué el futuro se empieza a construir hoy y no tiene que hacerlo solo, porque hay situaciones en la vida en las que es mejor no estar solo, porque se puede comprar un trozo de felicidad. A partir de ahí, la historia debería dar cobertura a cada uno de las transiciones personales por las que va a pasar esa persona y esa familia: primera vivienda, montar un negocio, hijos, divorcio, hacer mayor, la jubilación, la vejez...

La compañía, cada uno de sus miembros, debería entender que no sólo da de alta pólizas o tramita siniestros o atiende llamadas: gestionan la felicidad de esa familia, es responsabilidad de todos. A modo de propuesta, se relacionan a continuación algunas de las palancas o elementos que podrían evocar el sentimiento de CONTROL/PROTEGIDA:

- Dar apoyo. Apoyarle en los momentos difíciles, de que no haya problemas
- Facilidad. De que en la compañía se velará para que todo sea fácil
- Sin sorpresas. Garantizar que no existan *sorpresas* de última hora

- Que sepa lo que va a ocurrir en cada transición de su vida y esté preparado, él y su familia, para ello.
- Que en el momento de la jubilación su familia esté preparada, económicamente pero también emocionalmente

Con el cliente

Experiencia, lema y relato deben ser contruidos y validados por el cliente. La compañía no puede avanzar en la construcción de esa experiencia sin antes haber validado que realmente esos sentimientos son importantes por el cliente, van a ser diferenciales y van a aumentar su lealtad. También es importante validar que las palancas y elementos definidos para evocar esos sentimientos son los correctos.

Con profesionales de la cultura, espectáculo y formación

Las emociones, llorar, conmover, hacer reír ha sido dominio del mundo de la cultura y del espectáculo desde siempre. Los grandes gestores de las emociones han sido estos profesionales y es importante aprender de ellos, que participen en la incorporación de emociones y sentimientos en la experiencia cliente. También resulta interesante hacer participar a formadores, personas que pueden ayudar a entender las claves y palancas a incorporar en la experiencia cliente para ayudar a formar y concienciar al público sobre la importancia y el valor de la experiencia.

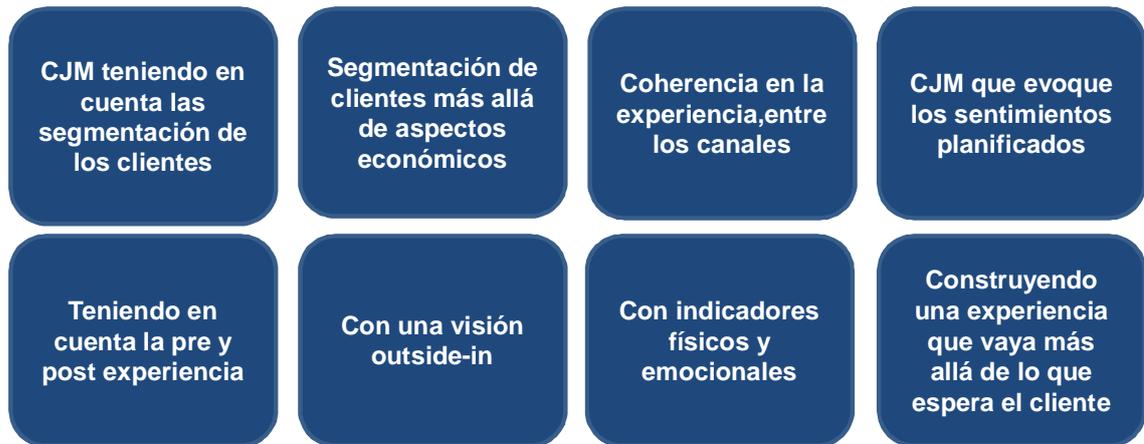
9.3. Consumer Journey Map

Definido el tipo experiencia que la entidad quiere ofrecer, es necesario entrar en diseñar como se va a ofrecer esta experiencia. En este diseño es necesario prever y definir cada una de las interacciones que van a existir entre compañía y cliente, sin dejar ningún detalle al azar u opinión. Para garantizar una experiencia cliente memorable cada una de las acciones y sentimientos de los clientes deben haber sido planificados, conocidos por los empleados/intermediarios quienes habrán sido formados en cómo deben actuar. También es necesario conocer los sentimientos que tiene el cliente antes de la experiencia así como prever y actuar con los que va a tener después de la experiencia.

En esta construcción es necesaria la participación de los clientes, la visión debe ser outside-in y por lo tanto la compañía debe ponerse en los zapatos del cliente y analizar, con él, como evocar los sentimientos esperados.

A modo de resumen, en el gráfico adjunto se relacionan los aspectos clave que deberían tenerse en cuenta en este diseño, aspectos que ya han sido presentados a lo largo de este documento.

Cuadro 73. Elementos CJM



Fuente. Elaboración propia

A modo de propuesta, se adjunta en el gráfico siguiente un posible enfoque del diseño del CJM (Consumer Journey Map).

Cuadro 74. Detalle CJM

TARGET Familia con hijos, 35 o 45 años, formación universitaria, vinculado con entidad, sin seguros vida, preferencia movilidad/selfservice, capacidad adquisitiva media

Presentación

MOMENTH OF TRUE

Descripción Presentación de la experiencia

Sentimientos pre experiencia

DESINTERES No tengo ni idea de los seguros, no me interesan

PRISA No tengo tiempo

INQUIETUD No veo claro todo este tema de la jubilación

Sentimiento a evocar durante la experiencia

BELIEVER Creo en lo están diciendo

VALORADA Nos conocen, saben lo que nos conviene. Buscan lo mejor para mi familia.

COMUNIDAD Otros están en mi situación y ya han tomado el control

PROFESIONALIDAD Saben de lo que hablan, con ellos estaré en buenas manos

DESCUBRIMIENTO/INTERES. Los seguros pueden ayudarme. Merece la pena que le preste atención

Sentimiento a evocar tras la experiencia

CONTROL Mi familia me importa, tengo que revisarme la información. No quiero riesgos

CONTROL Debemos tomar el control de la situación

VALORADA. Nos conocen, saben cuales son nuestras necesidades

COMUNIDAD. Puedo apoyarme en toda una comunidad que ya ha tomado estas decisiones

INTERES. Necesito informarme/formarme sobre todo este tema de la jubilación.

COMPARTIR/PRIORIDAD Tengo que compartir esta información con mi pareja, tenemos que plantearnos este tema

Hygiene factors

ACCESIBILIDAD Cuando el cliente quiera

PERSONALIZACIÓN. Información adaptada a sus necesidades

MOVILIDAD. El cliente debe poder disponer de la información a través del movil

CLARIDAD La información debe ser fácil

FORMACIÓN La información debe permitir que el cliente se forme y pueda decidir

ATENCIÓN EN TIEMPO Y FORMA Atención personalizada, puntualidad, duración prevista

...

Diseñar la interacción (cuando, cómo, información documentación, ubicación física, ...)

Diseñar el guión (conversación, mensajes, actitud,..)

Definir indicadores performance y emocionales

Fuente. Elaboración propia

9.4. La experiencia cliente en la organización

Cambiar a un modelo de negocio de experiencia cliente supone entre otras cosas coherencia, coherencia en todo lo que hace, en cómo se hace y en por qué se hace.

Una experiencia cliente memorable significa que el mensaje que lanzan en marketing crea las expectativas que encajan perfectamente con la de experiencia. Significa que los empleados tienen, no solo conocimientos académicos o profesiones suficientes para ofrecer esa experiencia, sino que tienen las actitudes y aptitudes necesarias para ofrecerla y evocar los sentimientos previstos. Significa que toda la organización se mueve por un mismo propósito, no existen estanqueidades, no se recurren a funciones y responsabilidades para hacer o dejar de hacer. Se trata de una empresa cuyos miembros, cada uno de ellos,

crea en ese propósito, y eso le guía en cada una de sus acciones, en cada toma de decisión.

En una entidad aseguradora con un modelo de experiencia cliente con éxito, ninguno de sus miembros, ante la pregunta “A qué te dedicas?” responderá “A vender/asesorar seguros”.

A continuación se relacionan algunos elementos a prever en la implementación del nuevo modelo de negocio en el sector de seguros de vida.

Cuadro 75. Aspectos organizativos de la experiencia cliente



Fuente. Elaboración propia

Definidos experiencia, *Consumer Journey Map* y situación de la compañía, debe procederse a definir el plan de acción el que aborde la transformación.

Se trata de una transformación, y ahí radica de complejidad. Como ya se ha indicado en el documento, se precisará coherencia en todos los sentidos y *role-modeling* por parte de dirección para que cada uno de los empleados crea en el proyecto y el cambio se produzca.

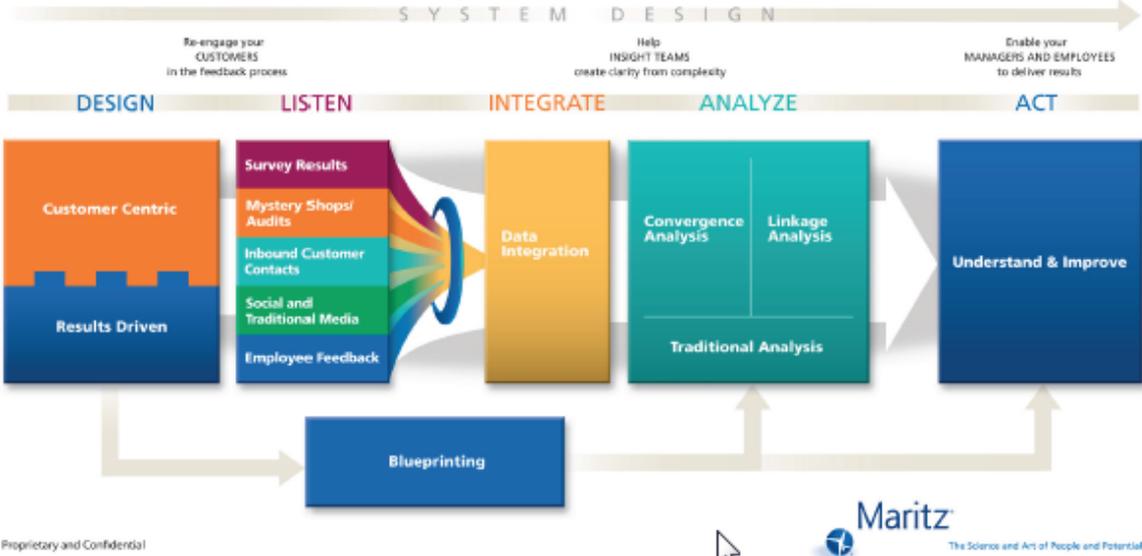
9.5. VOC/VOE, KPI y mejora continua

Por otra parte, la implementación de un modelo de este tipo no debería formularse como un diseño fijo y estático en el tiempo, basado en la información de un momento dado sino como un proceso de mejora continua.

El seguimiento de los KPI, la información obtenida de sistemas de *Voice of Consumer* y *Voice of Employee* deben aportar los datos necesarios para iniciar un proceso de mejora continua en la organización, permitiendo la definición y

reformulación de los KPI en el tiempo así como la detección de oportunidades de mejora.

Cuadro 76. Mejora continua a través de un sistema VoC/VoE



Fuente. Maritz. The three dimensions of customer experience

10. Conclusiones

Los seguros de vida siguen actualmente sin estar presentes en la mente de los consumidores. Ahorro, previsión, cobertura económica para los seres queridos... el valor intrínseco que aporta el sector a los consumidores es importante. Aun así, la falta de cultura financiera y aseguradora, el desconocimiento del funcionamiento de los seguros de vida y la preeminencia del corto plazo han mantenido el sector y lo que representa fuera del *radar* del público en general. Tiene pues esta industria planteado un reto importante que se convierte en mucho más relevante ante los cambios demográficos que están ocurriendo (envejecimiento de la población) y las tensiones y dificultades que esto provoca en el sistema de pensiones público. También se erige como gran oportunidad, gran oportunidad para que los profesionales de este sector pongan su valía y *expertise* a disposición de la sociedad en un momento en que es necesario encontrar soluciones sostenibles y que encajen en las economías ya diezmadas de la población.

Pero, además, el sector de los seguros de vida tiene ante sí nuevos retos, retos relacionados con los nuevos consumidores, consumidores que demandan en todos los sectores, y el de los seguros de vida no queda al margen, el nivel de innovación, interacción, personalización, facilidad de uso y aprendizaje que están encontrando en empresas como Amazon o Apple. La tecnología, el poder de los datos, ha borrado de un plumazo vendedores y asesores de muchos sectores. No existe *fe* en la entidad o sus asesores *especialistas*, la credibilidad está en los datos, en la red, en lo social. El consumidor quiere conocer, entender y decidir, y quiere hacerlo aprendiendo del resto de *la comunidad*, en base a lo que han hecho los demás, a partir de las decisiones de otros muchos *yo*. Nuevos protagonistas: datos e información. Por otra parte, transparencia, sencillez, fluidez... son pilares que el negocio de los seguros debe incorporar a su ADN.

En este nuevo marco, se torna imprescindible avanzar hacia el modelo de negocio basado en la experiencia cliente para poder huir de la no-diferenciación y de la guerra de precios. Precio o experiencia memorable, esta es la disyuntiva de muchas industrias, también de las entidades aseguradoras del sector de vida. Se deja de vender seguros, se deja de asesorar, las entidades deben ofrecer experiencias memorables, recuerdos que llevarse y conservar. Para mantener márgenes, para que el consumidor perciba valor añadido, las entidades aseguradoras deben ofrecer experiencias que *enganchen*, en las que el público pueda creer y compartir.

Racionalidad, pero también y sobre todo, emotividad. Experiencia cliente es emoción, es gestionar la parte emocional de los clientes, es saber crear lazos emocionales con los clientes. Excelencia en el servicio, calidad, satisfacción del cliente se transforman en atributos y cualidades que se dan por hechos, atributos y cualidades que pueden descalificarte, pero no en modo alguno *drivers* creadores de valor.

Asimismo, el sector debe darse cuenta que su competencia no son sólo las otras entidades aseguradoras, la experiencia que vaya a crear no se comparará con las otras experiencias del sector sino que se valorará junto con el resto de experiencias del mercado. Para el consumidor no existen fronteras entre sectores. Las emociones son transversales y sólo aquellas experiencias que sepan cautivarle, entusiasmarle, que consigan que crea en su mensaje, en su relato, lograrán la lealtad del cliente, incrementar su valor y el valor de la empresa.

La implementación del modelo de negocio de experiencia cliente es una decisión estratégica, un compromiso a largo plazo, una apuesta de la dirección que precisará del apoyo e involucración del CEO y del conjunto del equipo directivo.

Por otra parte, tratándose el sector de los seguros de vida de un sector estructurado en equipos y *silos* verticales y estancos, debe existir un replanteamiento de la organización en aras a poder ofrecer una experiencia *end-to-end*, sin baches ni roturas con el cliente y coherente en todo el recorrido.

El sector debe aprender a incorporar las métricas vinculadas a los sentimientos en su día a día, en sus objetivos e indicadores, en su cuadro de mando y en sus tomas de decisión. La cultura de la organización debe empujar a su vez en la misma dirección, estableciéndose una cultura movida por propósitos, los propósitos de la empresa, lejos del modelo actual basado principalmente en funciones y responsabilidades.

Igualmente, el sector debe escuchar al cliente y al empleado (VOC; VOE), no solo de forma discrecional y anecdótica, sino como base sobre la que construir la experiencia, avanzar y mejorar. También como base en las tomas de decisiones. Las decisiones y las acciones de las entidades deben dejar de tomarse en base a opiniones y al bagaje profesional para hacerse en base a los datos. Esto significa, entre otras cosas, que los datos de la organización deben estar integrados, vinculados, con las correlaciones y dependencias identificadas (los datos financieros y los operacionales con los del cliente, estos con los del valor de la empresa...).

En la definición de la experiencia cliente, el sector de los seguros de vida debe tener presente que ésta debe estar construida a partir de los datos, *outside-in*, coherente con y en la entidad, y comparándose con los *best in class* del sector y de fuera del sector. El cliente debe participar durante todo el proceso. Igualmente importante es la participación de los profesionales de la cultura y del espectáculo, profesionales que históricamente han trabajado y gestionado las emociones y sentimientos del público.

La experiencia debe contar con un lema y con un relato. Un lema que evoque la experiencia, que la resuma, que permita identificarla. Un relato que debe cubrir toda la vida de la persona, contando con constantes *takeaways* que permitan que una solución tan a largo plazo como son los seguros de vida se *tangibilicen* de forma recurrente en el tiempo. Un relato que contemple a la vez esa faceta formadora y de aprendizaje, que ayudará a que el consumidor resitúe el valor de esa experiencia. La herramienta *Customer Journey Map* se propone

como una de las principales a la hora de visualizar y evaluar esa experiencia desde el punto de vista del cliente.

Finalmente, el sector debe tener claro que la experiencia cliente nunca debe entenderse como una finalidad en sí misma. La experiencia cliente es un camino, una forma de proceder que requiere la involucración de toda la entidad. La concreción en un momento dado de esa experiencia cliente se trata de eso, únicamente de eso, de la concreción *en un momento dado*. Por consiguiente, la experiencia debe evolucionar, cambiar y la entidad debe contar con los datos e instrumentos suficientes para hacerlo de forma coherente y desde la visión del cliente y sus necesidades, no sólo presentes sino también y sobre todo futuras.

11. Bibliografía

Artículos:

Gilmore J.H., Pine II. Beyond goods and services. Strategy&Leadership. May/June 1997

Gilmore J.H., Pine II. Create Economic Value with engaging experience. The Deluxe Knowledge Quarterly. Strategy&Leadership. May/June 1997

Gilmore J.H., Pine II. Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review. July-August 1998

Gilmore J.H., Frontiers of the Experience Economy. Batten Briefings. Autumn 2003

Gilmore J.H., Pine II J. Achieving infinite ROI. Event Roi. Fall 2005.

Gilmore J.H., Pine II J.. Wanted: Chief experience officers. Event Roi. Spring 2006.

Gilmore J.H., Pine II. Keep it real. Learn to understand, manage, and excel at rendering authenticity Gilmore J.H., Pine II. Marketing Management, January/February 2008.

Reichheld F., De Vusser C., Blowing the whistle on bad profits. Bain&Company

Springer T., Azzarello D., Melton J. What it takes to win customer experience. 2011. Bain & Company

Using Customer Journey Maps to Improve Your Customer Experience. MMR Strategic Group. 2012

Libros:

BEHZION H., BAGHISHANI Criteria and measures of customer satisfactions. Saarbrücken. Ed. LAP Lambert, 2014

BLISS J. Chief customer officer. San Francisco. Ed. Jossey Bass, 2006.

BROOKS L.L., OWEN. Answering the ultimate question. San Francisco. Ed. Jossey Bass, 2009.

BUTTLE F. Relationship marketing. London. Ed. Paul Chapman Publishing Ltd, 1996

CUKIER K., MAYER-SCHÖNBERGER. Big data. La revolución de los datos masivos. Madrid. Ed. Turner Noema. 2013.

FITZSIMMONS J., FITZSIMMONS M. Service management. New York. Ed. McGraw-Hill Irwin, 2006. Chichester. Ed. John Wiley & sons, 2002.

GABBOT M., HOGG G. Contemporary ervices Marketing Management. London. Ed. The Dryden Press, 1997

GABBOT, M. Consumers and services. New York. Ed. John Wiley & sons, 1998.

GITOMER J. Customer satisfaction is worthless. Customer loyalty is priceless. Charlotte. Ed. Bard Press, 2004

GOODMAN J. Strategic customer service. New York. Ed. American Management Association 2009.

HAYES B.E., Total customer experience. EUA. Business Over Broadway, 2013.

INGHILLERI L., SOLOMON M. Exceptional service, exceptional profit. New York. Ed. American Management Association, 2010.

MARTIN C., PAYNE A., BALLANTYNE D., PAYNE, A. Relationship marketing. Oxford. Ed. Butterworth Heinemann, 2000.

METTERS R., KING-TTERS K., PULLMAN M., WALTON S. Successful service operations management. Ohio. Ed. Thomson, 2006

NORMANN R. Service Management. Strategy and leadership in Service business.

PETERS, T. Re-imagina. London. Ed. Dorling Kindersley Limited, 2003.

REICHHELD F. The loyalty effect. Boston. Ed. Harvard Business School Press, 1996.

SANGÜESA M., MATEO R., ILZARBE L. Teoría y práctica de la calidad. Madrid. Ed Thomson, 2006.

SHAW, COLIN. Revolutionize your customer experience. New York. Ed. Palgrave Macmillan, 2005.

SHAW, COLIN. Building Great Customer Experiences. New York. Ed. Palgrave Macmillan, 2005.

SHAW, COLIN. The DNA of Customer Experience. New York. Ed. Palgrave Macmillan, 2007.

SCHMITT B.H. Experiential Marketing. New York. Ed. The Free Press, 1999.

SCHMITT B. Customer experience management. New Jersey. Ed. John Wiley & Sons 2003

SCHMITT B.H, ROGERS D.L. Handbook on brand and experience management. Cheltenham. Ed. Edward Elgar, 2008.

ZEITHAML V., PARASURAMAN A., BERRY L. Delivering quality service. New York. Ed The Free Press, 1990.

Varios autores. Customer experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias. Cembook. (e-book)

Informes:

Allegiance and Peppers & Rogers Group. Capitalizing on voice of customer. 2013.

AVIVA. Understanding consumer attitudes to saving. 2004-2008.

AVIVA. Generaciones. Octubre 2011

BAIN & COMPANY Results March-April 2006: Business strategy brief. Abril 2006.

Fundación Mapfre. La percepción social del seguro en España. Enero 2012.

Instituto AVIVA de Ahorro y Pensiones. Generaciones. Octubre 2011.

Instituto AVIVA de Ahorro y Pensiones. Encuesta Aviva sobre la actitud de los consumidores 2014.

Insurance Europe. Annual Report 2012-2013.

Maritz. The three dimensions of customer experience measurement. 2010.

Oracle White Paper. Seven power lessons for customer experience leaders. February 2012.

Oracle White Paper. Customer Experience Metrics and key Performance Indicators. September 2012.

PWC Life insurance 2020:Competing for a future. 2012

SAS Institute Inc. and Peppers & Rogers Group. The state of the customer experience capabilities and competencies. 2009.

SOCAP. Consumer Emotions Study. 2003

Swis Re. Global insurance review 2012 and Outlook 2013/2014.

Swis Re. Sigma. Digital distribution in insurance. A quiet revolution. N.º 2/2014

internet:

Jeff Bezos: A Down-to-Earth CEO Reaching for the Stars (<http://abcnews.go.com/Technology/jeff-bezos-amazons-earth-ceo-reaches-stars>) (Fecha de consulta: 4 de agosto 2014).

Are Insurers Ready For a Consumer-Activated Enterprise? (<http://www.insurancetech.com/business-intelligence/are-insurers-ready-for-a-consumer-activa/240166826>) (Fecha de consulta: 4 de Agosto 2014)

5 Time-Tested Success Tips From Amazon Founder Jeff Bezos (<http://www.forbes.com/sites/johngreathouse/2013/04/30/5-time-tested-success-tips-from-amazon-founder-jeff-bezos/>) (Fecha de consulta: 4 de Agosto 2014)

Global management experience: not enough (<http://pkward.com/experience-management-strategy/>)(Fecha de consulta: 4 de Agosto 2014)

Voici's gap model of service quality. (<http://www.pulsepromo.co.uk/digi/voicis-gap-model-of-service-quality/>) (Fecha consulta: 5 de Agosto de 2014)

The basics of sig sigma. (<http://www.goleansixsigma.com/how-does-lean-six-sigma-work/>) (Fecha consulta: 5 de Agosto de 2014)

The Value of Customer Journey Maps: A UX Designer's Personal Journey. (<http://www.uxmatters.com/mt/archives/2011/09/the-value-of-customer-journey-maps-a-ux-designers-personal-journey.php>) (Fecha consulta: 5 de Agosto de 2014)

Walt Disney. (<http://cp.disneycareers.com/en/about-disney-college-program/disney-look/>) (Fecha consulta 8 de Agosto de 2014)

Harley Davidson. (http://www.harley-davidson.com/content/hd/en_US/home.html) (Fecha consulta 8 de Agosto de 2014)

USAA https://www.usaa.com/inet/ent_logon/Logon?redirectjsp=true (Fecha consulta 8 de Agosto de 2014)

New York Life. (<http://www.newyorklife.com/>) (Fecha consulta 8 de Agosto de 2014)

Prudential. (<http://www.prudential.com/view/page/public9>) (Fecha consulta: 8 de Agosto de 2014)

Revista:

Actualidad aseguradora. Núm. 9. 12 de mayo de 2014.

12. Anna Solé Serra

Nacida el 6 de junio de 1971. Licenciada en Ciencias Químicas y MBA por Esade.

Ha trabajado en el sector asegurador desde el año 2000, en las entidades Winterthur, Servizurich CoE y actualmente VidaCaixa.

En todas las empresas ha desempeñado funciones vinculadas a la dirección y gestión de proyectos de carácter transversal y estratégico. En VidaCaixa ha participado en proyectos relacionados con la integración de entidades aseguradoras.

Resaltar también la dirección del proyecto de *Calidad y Mejora Continua* implementado en Winterthur, origen de una nueva área dentro de la empresa y de la que fue responsable durante sus últimos tres años en la entidad. Junto con el resto de bagaje profesional, la experiencia adquirida durante ese periodo ha servido de base del trabajo aquí presentado.

Teléfono 609454140; e-mail: anamariasoleserra@gmail.com

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpunte: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldes Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004

- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanco: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubi: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005

- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguera Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005

- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011

- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004

- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Sinistros Diversos" 2012/2013

- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014

