"Pain Is Good"

PIG Strategy

Deja atrás el customer centricity y Revoluciona la gestión de tus recursos

Sampson Lee

" Una de las pocas innovaciones reales en la experiencia del cliente."

Shaun Smith, Co-author, *Bold: How to be Brave in Business and Win* (United Kingdom)

"Sampson Lee desvela el misterio de la satisfacción del cliente."

Jim Sterne, Chairman, Digital Analytics Association (United States)

"Sampson Lee es un innovador y un verdadero líder de opinión en el mundo de la experiencia del cliente."

Bob Thompson, Founder/CEO, CustomerThink (United States)

"El concepto desarrollado por Sampson viene del futuro, pero el retorno de la inversión comenzó el día después de conocer su metodología."

Adrian Barbu, President, Mystery Shopping Providers Association (Europe)

"La metodología de Sampson es fundamental para el desarrollo de mi carrera y me ha permitido convertirme en un líder empresarial en lugar de un especialista en atención al cliente."

Wayne Grimshawe, Head of Customer Services, Barclays Corporate (United Kingdom)

"Asistí al Programa de Certificación Global CEM en Londres.
La metodología de Sampson me abrió los ojos y desde entonces estamos muy atentos a cómo mejorar la experiencia del cliente en nuestro campus de IMD."

Guy Schröcker, Executive Director Marketing & Communications, IMD Business School (Switzerland)

"Durante años hemos aplicado la metodología de Sampson. Esto nos aportó a nosotros y a nuestros clientes resultados valiosos: mejora de la lealtad, diferenciación de la marca y aumento de las ventas. Aplicamos su método con éxito en servicios financieros, telecomunicaciones, bienes de consumo, ONG, comercio electrónico y retail.."

Kees Kerkvliet, Owner, TOTE-M (Netherlands)

PIG Strategy. Copyright © 2014, 2019, 2022.
iMatchPoint Limited. Todos los derechos reservados.

Publicado en Hong Kong por iMatchPoint Limited.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, de fotocopia, de grabación o de otro tipo, sin la previa autorización por escrito del titular de los derechos, solicitud que debe hacerse al editor, info@globalcem.org o por correo a iMatchPoint Limited, Suite 2602-3, BEA Tower, Millennium City 5, 418 Kwun Tong Road, Kwun Tong, Kowloon, Hong Kong.

Primera edición 2014. Segunda edición 2019. Tercera y Cuarta edición 2022.

ISBN 978-988-17294-7-7 (Edición en tapa dura)
ISBN 978-988-17294-2-2 (Edición electrónica)
ISBN 978-988-17294-5-3 (Edición electrónica en italiano)
ISBN 978-988-17294-9-1 (Edición electrónica en español)

Este libro está dedicado a mi familia,

Tsang-tsang mi madre, Wai-yin mi esposa, y Chung-shun mi hijo.

Vosotros sois las bendiciones de mi vida.

COTENIDO

PIG Strategy

Prólogo ii

1. Hasta un niño de 9 años lo puede entender 1

2. Apostar por una experiencia sin esfuerzo es una estrategia incorrecta 13

3. La mejora continua destruye los océanos azules 31

4. Un / a CEO con vision nunca compraría CX convencional 43

5. Las tres limitaciones que paralizan al customer centricity 71

6. Se extremo, amigo mío 80

Epílogo 95

Apéndice A 96

Apéndice B 104

La voz de nuestros clientes 116

Agradecimientos 131

PROLOGO

David & Margaret

Margaret era hermosa; David era un joven y prometedor escritor. Se conocieron hace cinco años, a mediados de la veintena, se enamoraron y empezaron a vivir juntos.

Unos meses después, Margaret empezó a quejarse: David estaba demasiado concentrado en la escritura y no pasaba mucho tiempo con ella; escribía con lentitud y no ganaba lo suficiente para vivir decentemente; no estaba en forma y no cuidaba suficientemente su aspecto.

David decidió cambiar: redujo drásticamente el tiempo que dedicaba a la reescritura, la lectura y la reflexión, y escribió lo más rápido posible; también empezó a ir al gimnasio con regularidad.

Durante los dos años siguientes, David ganó mucho más, se puso en forma y pasó más tiempo con Margaret; ella le expresaba mes a mes su alegría por los cambios.

Sin embargo, las cosas empezaron a agriarse en el tercer año. Los aspectos de David que Margaret había encontrado atractivos al principio se estaban evaporando gradualmente: su concentración en el trabajo se había desvanecido y sus obras literarias ya no destacaban.

Ahora, en el corazón de Margaret, David no era la misma persona que había admirado hace cinco años. Margaret quiso ser sincera consigo misma: Perdió su afecto por el nuevo David. Rompió con él.

¿Hizo David algo malo?

1. **Puso a Margaret en el centro de su vida**, la escuchó y cambió en consecuencia.
2. **Recibió comentarios positivos (datos)** de Margaret cada mes por esos cambios.
3. **Dividió su tiempo (recurso)** de "centrarse en el trabajo" a "Margaret, trabajo y gimnasio".

¡Qué triste historia de amor! También podría ser una triste historia de marca.

Igual que cuando una marca **pone al cliente en el centro de todo lo que hace**: escuchando a los clientes, tomando decisiones **basadas en datos** y tratando de **satisfacer las necesidades críticas de sus clientes**. Parece un ejemplo de centrado en el cliente.

Sin embargo, puedes arruinar tu marca si te olvidas de quién eres y diluyes tus limitados recursos en cosas que no reflejan tu promesa de marca o lo que representas. Por ejemplo, cuando la experiencia de Starbucks se convirtió en rápida y eficiente -pero ya no relajante y agradable- a expensas del concepto Third Place*.

A pesar de que la orientación al cliente es una creencia sagrada en el mundo empresarial desde hace décadas y de que los gurús del sector, los académicos, los proveedores de tecnología y los consultores de gestión la predican apasionadamente como algo que toda empresa competitiva debería perseguir, en mi opinión, está muy sobrevalorada.

***** Howard Schultz (presidente y consejero delegado de Starbucks de 1986 a 2000 y de nuevo de 2008 a 2017, así como su presidente ejecutivo de 2017 a 2018) tuvo la visión de devolver la tradición de las cafeterías italianas a Estados Unidos. Un lugar para la conversación y el sentido de comunidad. Un tercer lugar ("third place") entre el trabajo y el hogar (tomado el 27 de mayo de 2019, de **https://www.starbucks.com/about-us/company-information**).

Escribí este libro para criticar la ineficacia del enfoque centrado en el cliente y sus enfoques asociados -experiencia sin esfuerzo, mejora continua y CX (experiencia del cliente) convencional- y demostrar su impacto destructivo en el cliente y la marca.

Para desafiar el statu quo, sugerí una alternativa inconcebible pero superior a la centricidad del cliente en el contexto de la estrategia empresarial: impulsa el éxito del cliente, logra resultados empresariales y construye marcas extraordinarias, sin desplegar recursos adicionales.

Disfruta del libro.

CAPITULO 1

Hasta un niño pequeño lo puede entender

Hace unos años, pasé unas vacaciones de verano en Disneyland Hong Kong con parte de mi familia, éramos un total de 13 personas, incluidos mi hijo adolescente de 15 años y mi suegro de 86.*

Hubo muchas risas y también agobios durante estas vacaciones, pero hubo un momento decisivo, que a todos nos pareció el más memorable y alegre: la oportunidad de hacernos fotos en el desayuno con todos los personajes de Disney en el restaurante del Hotel Disneyland. Vamos a recordarlo ahora.

Lo que recodamos de aquella experiencia

El día es perfecto. El desayuno es delicioso; el buffet tiene mucha variedad. Entonces, llega el momento cumbre: aparecen Mickey, Minnie, Donald y Daisy. Los personajes son encantadores y se burlan y juegan con cada uno de nosotros, jóvenes o mayores. Pasan un largo rato con nosotros para que nos hagamos fotos individuales y grupales.

---

* Me gustaría aclarar que las “vacaciones familiares en Disneyland Hong Kong” fueron mi experiencia personal y me sucedieron en un lugar específico. Es un ejemplo simple que utilizo para aclarar aún más la metodología.

Foto 1-1 Momento decisivo: Un beso de la adorable pata Daisy (Foto de Tse Chun)

La foto clave del viaje es la de Daisy besando a mi sobrino de 25 años. Incluso hoy, todavía recordamos las caras sonrientes y las risas durante este desayuno. Nuestra experiencia recordada es genial.

Lo que realmente experimentamos

Sin embargo, el resto de las vacaciones está lejos de ser genial. Como en todos los demás parques Disney en todo el mundo, hay largas colas en todas partes, desde restaurantes hasta teatros y atracciones.

La comida, aparte del desayuno, es normalita. Los *show* en los teatros no son divertidos ni emocionantes. Los paseos son aburridos. El hotel en el

que nos hospedamos es muy soso, como cualquier otro hotel local de tres estrellas, que carece de la auténtica sensación de "Disney".

A pesar de que Hong Kong Disneyland es pequeño*, su control de grupos es muy malo. Casi nos peleamos con un grupo de personas que se saltan la cola mientras esperamos para el tren de la vuelta al parque. Nuestra experiencia real fue desagradable.

Olvida la realidad, concéntrate en los recuerdos

Aunque hubo numerosos momentos desagradables durante nuestra visita, toda la familia recuerda solo los momentos más placenteros, particularmente las fotos con los personajes de Disney durante el desayuno, y ha pasado por alto todos los sentimientos desagradables.

Al final, todos mencionamos nuestra visita a Disneyland como "¡unas excelentes vacaciones familiares!". Cómo nos sentimos después de aquel hecho no está determinado por la experiencia real, sino por nuestra experiencia recordada.

Para brindar una experiencia memorable y efectiva, debemos olvidar las realidades y concentrarnos en los recuerdos, para enfocar los recursos en los momentos críticos que los clientes recuerdan. Esta idea sienta las bases para una revolución de los recursos en la gestión de la experiencia del cliente.

---

* Según el libro oficial de datos de Walt Disney Company de 2012, Hong Kong Disneyland es el más pequeño en términos de tamaño entre todos los parques y complejos Disneyland de todo el mundo.

Lo que hace todo el mundo

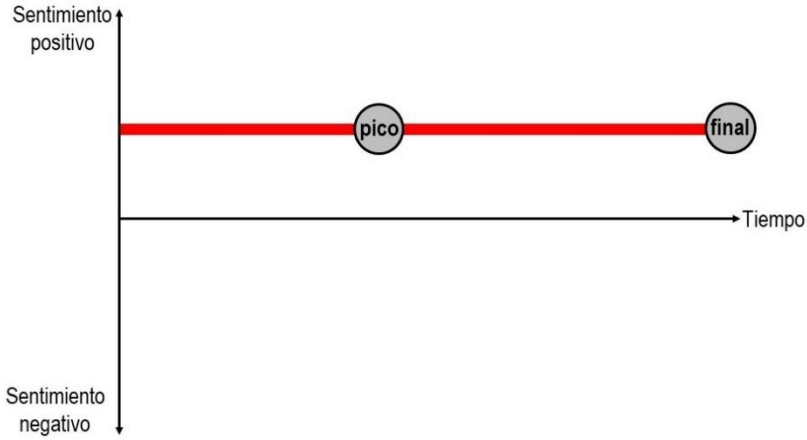

Gráfico 1-2 Curva de emoción: Enfoque convencional

A la mayoría de los líderes empresariales les han lavado el cerebro las creencias sagradas de la búsqueda de la excelencia, el enfoque en el cliente y la mejora continua. Están decididos a eliminar los puntos débiles, los esfuerzos, las fricciones, las imperfecciones y los defectos dentro de una experiencia.

La línea roja que indica la curva de emoción* en el gráfico 1-2 representa el enfoque convencional. Las empresas están trabajando duro para elevar toda la esa línea roja cada vez más alto.

---

* Una curva de emoción se mapea vinculando todos los niveles de satisfacción de los subprocesos y atributos que encuentran o perciben los clientes y afectan sus emociones en una secuencia de tiempo natural durante una experiencia de punto de contacto. Creé Emotion Curve en 2006. Ver Sampson Lee, *One Cup of Coffee, 20 Experiences: Take a Tip From Starbucks* (Customerthink.com, 4 June 2006).

El psicólogo Daniel Kahneman, ganador del premio Nobel, sugiere que solo dos momentos, el pico y el final, tienen un impacto significativo en cómo nos sentimos acerca de la experiencia.*

La línea roja del gráfico 1-2 diluye los limitados recursos en demasiadas cosas, con un pico y un final insignificantes. Los clientes te olvidan y los recursos se desperdician. Es una experiencia ineficaz.

---

* Daniel Kahneman (nacido en 1934) es un psicólogo israelí-estadounidense. Fue galardonado con el Premio Nobel de Economía en 2002 por su trabajo en teoría prospectiva. La regla *Peak-End* es una heurística psicológica mediante la cual las personas juzgan las experiencias en gran medida en función de cómo se sintieron en su punto máximo y al final, en lugar de basarse en la suma total o el promedio de cada momento de la experiencia. Esta heurística fue sugerida por primera vez por Daniel Kahneman y otros. Originalmente, la regla *Peak-End* se aplicó a la evaluación del dolor, ver Donald A. Redelmeier y Daniel Kahneman, *Patient's Memories of Painful Medical Treatments: Real and Retrospective Evaluations of Two Mínimamente Invasive Procedimientos (Pain 66, 1996), 3-8* . Estudios posteriores apoyaron la idea de que los efectos encontrados en las evaluaciones retrospectivas del dolor son aplicables a la evaluación del placer, ver, por ejemplo, Amy M. Do, Alexander V. Rupert y George Wolford, *Evaluations of Pleasurable Experiences: The Peak-End Rule (Psychonomic Bulletin & Review, 2008, 15 (1)), 96-98*.

Entrega más con menos

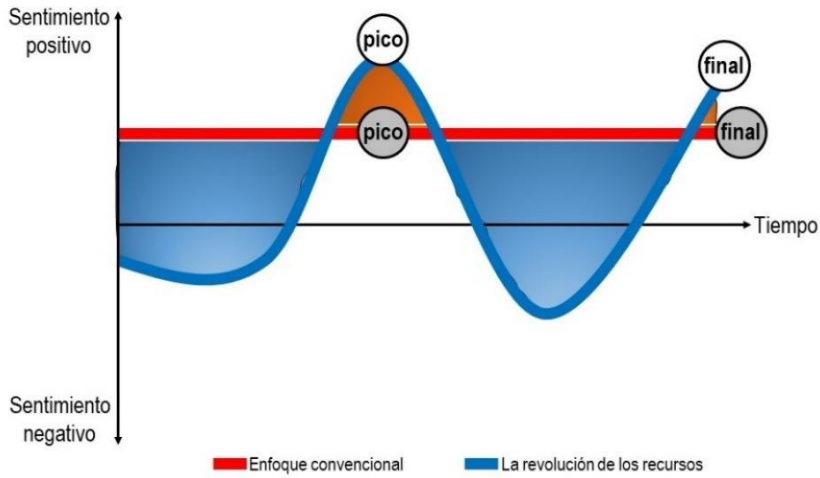

Gráfico 1-3 Cuva de emoción: El enfoque convencional vs. Una revolución en los recursos

Ahora, hagamos un cambio de paradigma y asignemos los recursos de manera diferente, centrándonos en unos pocos puntos críticos y permitiendo que los clientes experimenten valles. La curva azul en la figura 1-3 representa esta revolución en los recursos.

Siguiendo la regla de *Peak-End*, la curva azul genera un pico más alto y un punto final más alto, que los clientes podrán recordar.*

¿Significa esto que tenemos que emplear más recursos? Sí, tenemos que gastar más en la cima y en el final, como muestran las áreas sombreadas en color burdeos. Al mismo tiempo, podemos ahorrar una cantidad aún mayor de recursos representada por las áreas sombreadas en azul marino.

* De acuerdo con la regla *Peak-End*, el resto de información aparte de la del pico y el final de la experiencia no se utiliza para generar recuerdo.

Esto implica que podemos ofrecer una experiencia más placentera a nuestros clientes con menos recursos.

La revolución de los recursos es simple: permitir que los valles creen picos.

Hasta un niño pequeño lo puede entender

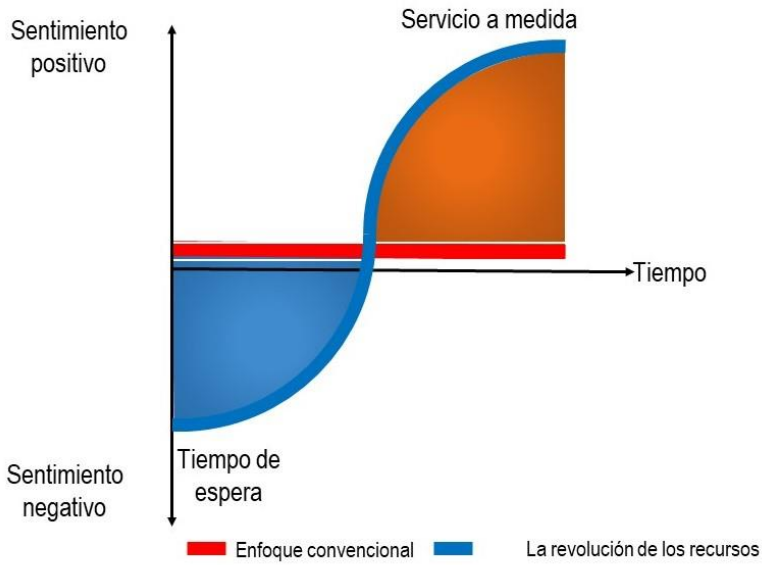

Gráfico 1-4 Curva de emoción: La experiencia en oficinas en un banco europeo

Un banco europeo aplica la revolución de los recursos en las operaciones en sus oficinas.* Este banco solía ofrecer la experiencia de banca minorista utilizando el enfoque convencional. No obtuvieron calificaciones altas de satisfacción del cliente ni resultados comerciales positivos. Simplemente se parecían cada vez más a bancos rivales, como lo representa la curva de emoción roja en el gráfico 1-4.

Entonces, implementaron un proyecto piloto. Permitiendo que sus clientes esperen más para ser atendidos que en un banco promedio. Esto genera un severo valle para sus clientes, como se muestra en la curva de emoción azul.

---

* Este banco europeo es uno de mis clientes. Por razones de confidencialidad del cliente, permanecerá en el anonimato.

Sin personal adicional, sino más bien reasignando sus equipos, el banco concentró recursos en servicios de consultoría presencial y capacitó al personal con un conocimiento más integral del producto y mejores habilidades de escucha, con el objetivo de dedicar más tiempo a cada cliente para personalizar las soluciones.

La revolución de los recursos compensa. El puntaje general de satisfacción del cliente del banco (C-SAT), el puntaje neto de promotores (NPS) y la tasa de conversión (porcentaje de clientes que aceptaron la próxima cita de consultoría para productos de inversión) han aumentado. Al permitir un valle en la experiencia, el banco utiliza los recursos de manera más eficaz que antes y más eficazmente que cualquier otro banco.

La base de la revolución de los recursos está en permitir los valles. Sin valles, no tenemos recursos de sobra para crear picos significativos. "Sin valles no hay picos". Es así de simple. Como "*No pain, no gain*", esto es tan de sentido común que incluso un niño pequeño lo puede entender.

Haz una oferta irresistible a tu CEO

Sin embargo, el sentido común no siempre es tan común. La mayoría de nosotros estamos siendo adoctrinados para confiar solo en los datos y en los consejos brindados por expertos; nuestros propios pensamientos y juicios han estado dormidos durante mucho tiempo. Piensa en la última vez que tomaste una decisión de negocio basada en el sentido común y en tu pensamiento independiente; es hora de reactivarlos.

- **Sin valles no hay picos de experiencia.** Trata de ser más práctico y enfoca tus recursos a crear picos de experiencia. Si tu planteamiento es no tener valles, bloqueando recursos para mantener un cierto nivel de estándar durante toda la experiencia, entonces no será posible ahorrar una cantidad sustancial de recursos para generar picos notables de experiencia.

- **Tus competidores harán lo mismo.** La regla *Peak-End* es fácil de comprender. La competencia también puede optar por concentrar sus recursos en el momento pico y el final de la experiencia. Si esto ocurre, el reto será ponerse al día. La experiencia podría no desviarse mucho de la línea roja plana y será olvidada

- **Todas las empresas tienen recursos limitados.** Para lograr un gran avance en la experiencia, sería necesaria una cantidad considerable de recursos adicionales para crear picos significativos. ¿Por qué tantas iniciativas de experiencia del cliente (CX) no obtienen el apoyo de los directores ejecutivos? Porque muchos profesionales de CX carecen de la visión de negocio para reconocer el hecho de que todas las empresas tienen recursos limitados.

- **Permitir que los valles creen picos de experiencia.** Concentra los recursos en los puntos donde los clientes recordarán y ahorre recursos en los puntos que no recordarán. Al hacerlo, puedes ofrecer una experiencia más eficaz sin recursos adicionales. Ningún CEO se negará a esto. Cuando permitimos que los valles creen picos, aparece una curva azul dinámica.

Elige el color que se ajusta a tu visión

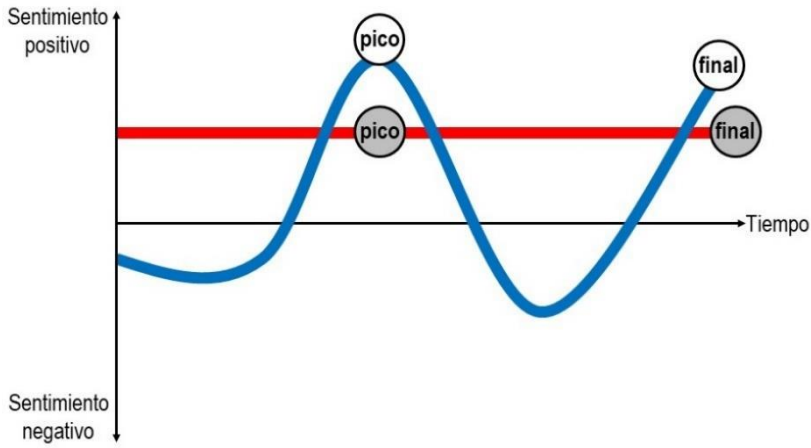

Gráfico 1-5 Curva de emoción: La línea roja plana vs. Una curva azul dinámica

"Permitir que los valles creen picos" no es solo un eslogan hueco, es una estrategia eficaz en la gestión de la experiencia del cliente. Emplea los recursos limitados de modo más eficiente y crea una experiencia extraordinaria y memorable para sus clientes.

Seguir la línea roja plana --eliminar los puntos débiles, los esfuerzos, las fricciones, las imperfecciones y los defectos-- es un camino ampliamente aceptado, ya que casi todas las empresas se esfuerzan por lograrlo, pero también es el camino a una experiencia mediocre y fácil de olvidar.

Apostar por una curva azul dinámica es el camino menos transitado. Se necesita volver a despertar el sentido común y el pensamiento independiente. Se necesita coraje para iniciar esta revolución de recursos.

Es necesario además hacer las cosas correctas y hacerlas bien, por ejemplo, identificar los picos y los valles correctos, asegurarse de que se recuerden los picos y no los valles, determinar la extensión más apropiada de los picos y valles y tener claro cuáles son los niveles inaceptables en

los valles para tus clientes objetivo. Ser extraordinario nunca es fácil ni está libre de riesgos.

Rojo o azul?

CAPITULO 2

Apostar por una experiencia sin esfuerzo es una estrategia incorrecta

Utilizar la métrica del *Customer Effort Score* (CES) podría ser contraproducente si valoramos el CES como una métrica clave en experiencias críticas de puntos de contacto cuando la promesa de marca no promueva el atributo facilidad para el cliente. Esto genera tres consecuencias negativas:

1. Contribuye a que la experiencia se olvide rápidamente.
2. Erosiona la lealtad a la marca.
3. Reduce el placer del cliente.

La aplicación de la métrica CES en servicios

En el artículo del *Harvard Business Review Stop Trying to Delight Your Customers*[*], Dixon y sus colegas establecen que, "Cuando se trata de servicio, las empresas consiguen clientes leales principalmente ayudándoles a resolver sus problemas rápida y fácilmente. Con esta premisa,

[*] Matthew Dixon, Karen Freeman and Nicholas Toman, *Stop Trying to Delight Your Customers* (Harvard Business Review, Julio - Agosto 2010).

podemos cambiar de forma fundamental el foco de las interacciones de servicio al cliente."

Los creadores de la métrica CES sugirieron la siguiente estrategia para minimizar el esfuerzo de los clientes en cuestiones de servicio: "Reducir la necesidad de llamadas repetidas anticipando y ocupándose de los problemas posteriores relacionados; capacitar a los empleados para abordar el lado emocional de las interacciones con el cliente; minimizar el cambio de canal aumentando la "adherencia" del canal de autoservicio; obtener y utilizar el *feed back* de los clientes descontentos o con dificultades; y centrarse en la solución de los problemas, no en la velocidad."

La misión original del *customer effort score*, hasta donde yo entiendo, es impulsar interacciones de servicio sin esfuerzo.

La extensión del planteamiento CES a la experiencia del cliente: un serio problema

Reducir o eliminar el esfuerzo del cliente en el entorno del servicio es beneficioso tanto para los clientes como para la empresa. Los clientes ahorran tiempo y molestias; la empresa reduce costes y se vuelve más eficiente. No es de extrañar que el CES se haya convertido rápidamente en una métrica de medición del rendimiento en numerosas organizaciones desde su lanzamiento en 2010. Hoy en día, la aplicación del CES se ha extendido desde el servicio hasta la experiencia del cliente (CX), desde la conducción de interacciones de servicio sin esfuerzo hasta la conducción de experiencias sin esfuerzo; CES, junto con el *Net Promoter Score* (NPS) y la satisfacción del cliente (C-SAT), son las tres métricas más importantes de CX.

Sin embargo, la realidad es que el servicio es parte de CX; el servicio no es CX (acerca de esto es interesante el artículo de Harvard Business Review *Know the Difference between Customer Service and Customer Ex*

Experience[*] de Bruce Jones, director senior en Disney Institute), y esta es la causa subyacente de un problema grave.

Voz del cliente: “odio tener que esforzarme”

Permitidme explicar por qué apostar por una experiencia sin esfuerzo es un problema grave, con datos empíricos derivados de la Investigación global de experiencia en tiendas de IKEA [†].

Según 3.384 respuestas válidas de la investigación, los siguientes son los tres puntos débiles comunes que comparten los clientes de IKEA en todo el mundo. Presento algunos de los comentarios de los clientes a continuación:

Pain Point #1 – Paseo por la tienda obligado

- “Recorrido por la tienda obligado, dificultad para llegar directamente al área deseada.”
- “Realmente no puedes ir a por un artículo específico, tienes que recorrer toda la tienda...”
- “Sentirse como parte de un rebaño caminando por la tienda.”
- “La tienda está diseñada para obligarte a pasar por determinadas zonas...”
- “Aunque IKEA haya añadido atajos, sigue siendo una pesadilla moverse por la tienda.”

---

[*] Bruce Jones, *Know the Difference between Customer Service and Customer Experience* (HBR.org, 1 Marzo 2016).

[†] Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) and TOTE-M (Netherlands), Diciembre 2008-Febrero 2009.

Pain Point #2 – Disponibilidad de personal para soporte in situ

- “Puede ser complicado pedir ayuda al personal de la tienda.”
- “No hay bastantes dependientes, esperé casi 45 minutos para recibir ayuda.”
- “Cada vez que necesito ayuda no puedo encontrar a alguien que esté disponible para ayudar.”
- “Tratando de encontrar lo que busco en un almacén enorme con letreros confusos, muy pocas personas alrededor para pedir ayuda..”
- “El personal suele estar demasiado ocupado para responder preguntas ... probablemente la ratio personal-clientes es insuficiente...”

Pain Point #3 – Tiempo de espera para pagar a la salida

- “El pago en caja es una mala experiencia!”
- “Demasiado concurrido y las filas son demasiado largas en el momento del pagar.”
- “Colas demasiado largas en el momento del pagar, sobre todo los sábados.”
- “Las colas de espera en caja son más largas que en otras tiendas.”
- “Demasiado complicado ... largas filas ... no hay suficiente personal. Para ir a IKEA tienes que disponer de mucho tiempo...”

Lo que indica la curva de emoción: “el cliente no quiere esforzarse”

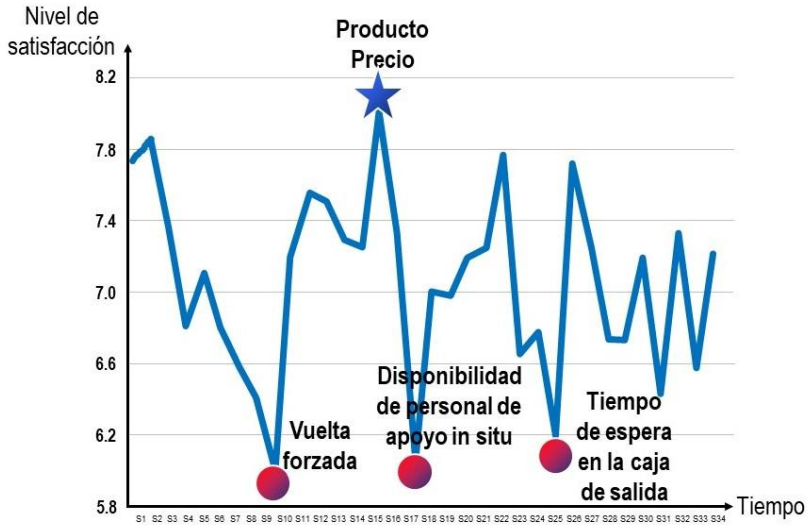

Gráfico 2-1 Curva de emoción: IKEA Holanda Experiencia en tienda

Después de escuchar las voces de los clientes de IKEA, echemos un vistazo a la curva de emociones de IKEA Holanda en el gráfico 2-1.

Con base en las respuestas de 511 clientes de Holanda, incluidos en la investigación global de experiencia en la tienda de IKEA, generamos su curva de emoción. Para simplificar, aquí solo se muestran los subprocesos relevantes.

Del total de 34 subprocesos de la experiencia en tienda de IKEA, los tres *pain points* más severos son 'recorrido obligado', 'disponibilidad de personal para soporte in situ' y 'tiempo de espera en cajas de salida'. Encontramos resultados similares en otros países. Esto también refleja la perspectiva general de los clientes: el "esfuerzo" es doloroso.
Entonces, con referencia a la voz de los clientes y a la Curva de emociones, está claro que los clientes de IKEA simplemente odian "esforzarse",

lo que plantea la pregunta: ¿Debería IKEA eliminar los tres puntos débiles comunes y lograr una experiencia sin esfuerzo?

Branded Pleasure y *Good Pain*

La misión de IKEA según su fundador, el fallecido Ingvar Kamprad, es fabricar muebles de calidad que todo el mundo pueda comprar.* Su promesa de marca se refleja en los *pleasure peaks* que encotramos: precio, producto, exhibición y prueba del producto, cafetería y helado. Incluso la cafetería y el helado comunican el mensaje constante de "buena relación calidad-precio" y se alinean con la promesa de la marca IKEA. Como estos aspectos positivos reflejan su promesa de marca, los llamaremos *branded pleasures*.

IKEA nunca dice que el "servicio" es su promesa de marca. Cuelgan grandes carteles dentro de la tienda, diciendo a los clientes que, para reducir aún más los precios, los clientes deberán montar sus propios muebles (hágalo usted mismo). Como era de esperar, el servicio al cliente es muy limitado, y una vez que haya seleccionado los artículos de la enorme área de almacenamiento y haya logrado ponerlos en su carrito, aún tendrá que esperar en una larga cola para pagar y estar listo para la entrega y la instalación. A estos “esfuerzos” los llamaremos *good pains*.

¿Por qué son *good pains*? Porque al permitir esos *pains* que no reflejan la promesa de la marca IKEA (más hágalo usted mismo, menos personal para el soporte en tienda…), se podrá ahorrar una cantidad sustancial de recursos para mejorar aún más los *branded pleasures*.

El *good pain* existe para hacer posible el *branded pleasure*.

---

* “ Crear una vida cotidiana mejor para muchas personas ofreciendo una amplia gama de productos de mobiliario para el hogar bien diseñados y funcionales a precios tan bajos que el mayor número posible de personas pueda permitírselos". Ver Ingvar Kamprad, El testamento de un comerciante de muebles (Inter IKEA Systems B.V., 1976).

Los Good Pains nos pueden ayudar a impulsar los resultados de negocio

Podría haberte convencido de que la escasez de personal en la tienda es un *good pain*, ya que permite ahorrar importantes recursos para contribuir al *branded pleasure* de IKEA: el precio. Pero ¿qué hay de los otros dos puntos débiles comunes? No parece que IKEA pueda ahorrar mucho obligando a los clientes a recorrer toda la tienda o al crear una larga cola al momento de pagar.

En otro estudio sobre IKEA[*], pedimos a 518 clientes que salían de la tienda de IKEA que comparasen su "compra planificada" (antes de la visita) con la "compra real".

Luego, correlacionamos la calificación de satisfacción de cada subproceso durante la experiencia de IKEA en la tienda con la diferencia entre la compra planificada y real dada por los encuestados en el sitio, para derivar los datos de X-VOC[†].

Los resultados pueden sorprender: el motor de compra impulsiva número tres es el "recorrido de ida y vuelta forzado", mientras que el número uno es el "tiempo de espera en caja". Ambos están correlacionados negativamente; lo que significa que cuanto más acusaron el recorrido forzado y más tiempo tardaron en hacer cola, más artículos compraron los clientes en la tienda.

---

[*] Mainland China IKEA In-store Customer Experience Research (On-site), Global CEM, Diciembre 2008-Febrero 2009.

[†] X-VOC (voice-of-customer @ experience) Los datos generados por X-VOC *Research* sirven para obtener las calificaciones de satisfacción y derivar los niveles de importancia de cada uno de los subprocesos y atributos durante una experiencia de punto de contacto. Para obtener más información sobre los datos de X-VOC, consulte el Anexo A: Simplifique y ponga en funcionamiento el *customer journey*.

Un líder con visión hará que sus clientes se esfuercen con un motivo

Los resultados inesperados anteriores se pueden explicar.
Algunos clientes de la investigación mencionaron que compraron algunos artículos que no se habían pensado comprar, pero cuando realizaron el recorrido por la tienda, encontraron estos artículos interesantes o irresistibles. En línea con las teorías de los “costes hundidos” y la “prueba social”, los clientes sienten que está justificado comprar más cuando están en una cola larga, ya que ya estaban allí; además, sienten que debe ser algo que vale la pena tener, si hay tantas personas dispuestas a pasar tiempo esperando el momento de pagar.

Aunque sospecho que Ingvar Kamprad alguna vez realizó la misma investigación que la nuestra para derivar impulsores de compra instantánea, sus juicios para tolerar esos *pain*s, basados en más de medio siglo de experiencia práctica y observaciones de primera mano en la tienda, podrían ser aún más precisos y confiables que los datos cuantitativos generados por cualquier análisis de correlación.

Un buen líder empresarial nunca dejaría que sus clientes sufran de forma innecesaria. Ingvar hace "esforzarse" a sus clientes con un motivo: permitir que *good pain*s generen importantes *branded pleasures*.

El “Cero defectos” genera experiencias que no se recuerdan

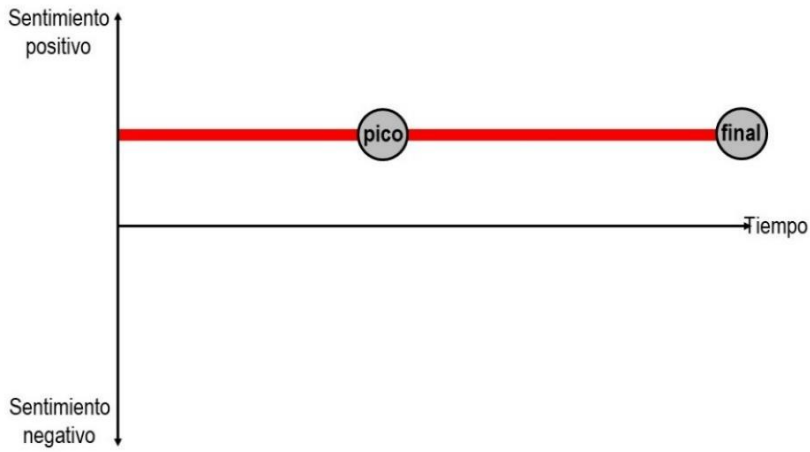

Gráfico 2-2 Curva de emoción: Una experiencia fácil de olvidar

Mark Stanley, *senior principal business consultat* en Genesys, dijo una vez: “Durante años, las empresas no se han ocupado en identificar sus propios *branded pleasures* y *good pains*. Solo un puñado de líderes empresariales han entendido esto.”

Kamprad era una minoría. Encendida por el ascenso de la Generación Z con su tolerancia cero al tiempo de espera y la "transferencia de expectativas" incitada por el efecto Amazon [*], la fiebre de la experiencia sin esfuerzo ha alcanzado su punto máximo desde el lanzamiento de la métrica *effort score* en 2010. La mayoría de los líderes empresariales están

[*] El efecto Amazon es la evolución y la disrupción continuas del mercado minorista, tanto *online* como en los puntos de venta físicos, como resultado del aumento del comercio electrónico. El nombre es un reconocimiento del dominio temprano y continuo de Amazon en las ventas *online*, que ha impulsado en gran parte esta disrupción (consultado el 22 de mayo de 2019, de https://whatis.techtarget.com/definition/Amazon-effect).

haciendo ahora todo lo posible para eliminar cualquier esfuerzo por parte de los clientes, desde el principio hasta el final de una experiencia, para satisfacer a sus clientes. La curva de emoción roja en el gráfico 2-2 representa este enfoque convencional.

Esto produce, sin embargo, una experiencia ineficaz.

El problema con la curva roja, con "cero defectos" o una experiencia sin esfuerzo, es que diluye sus recursos limitados en demasiadas cosas. Como resultado, se generan picos y extremos insignificantes. Simplemente está desperdiciando los recursos de su empresa, ya que sus clientes no recuerdan esa experiencia. ¿Considerarías eficaz una experiencia que se olvida fácilmente? No, seguramente no.

Una experiencia efectiva debe ser recordada.

Por qué recordamos los picos placenteros y no los dolorosos

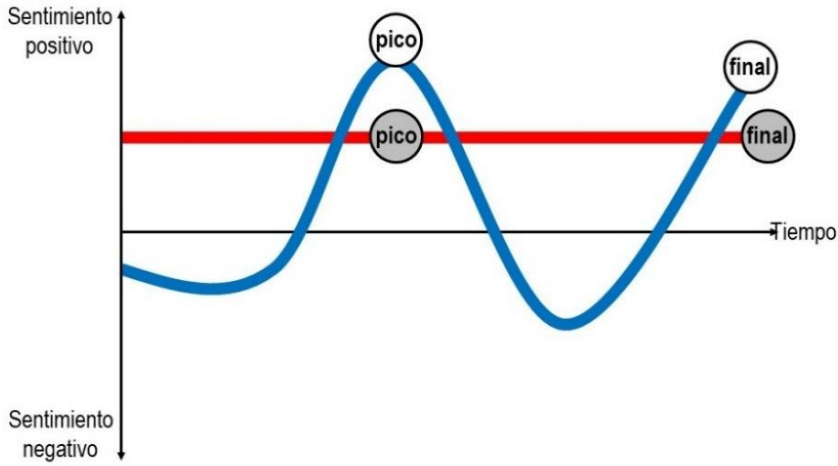

Gráfico 2-3 Curva de emoción: La experiencia a olvidar vs la experiencia a recordar

Algunos líderes con más visión van contracorriente emprendiendo la revolución de los recursos, permitiendo el dolor o la imperfección para generar una curva de emoción dinámica (azul) como la del gráfico 2-3. Se centran en los pocos momentos críticos: pico y final. Este enfoque crea una experiencia memorable con picos de placer significativos, empleando menos recursos.

Daniel Kahneman explica cómo se recuerda una experiencia: el pico y el final. Sin embargo no explica qué picos (placer o dolor) recuerdan los clientes. El factor decisivo es: ¿cumples tu promesa, es decir, estás ofreciendo una experiencia de marca?

Cuando cumples tu promesa de marca los clientes recuerdan los picos de placer.* Sin embargo, cuando no cumples tu promesa de marca, entonces los clientes recuerdan los picos de dolor.

Personalmente, comparto las quejas de los encuestados de la investigación. Odio el recorrido de ida y vuelta forzado, la escasez de personal en la tienda y el tiempo de espera prolongado en caja. Siempre que compraba en IKEA juré que no volvería. Pero durante las últimas tres décadas he comprado en IKEA una y otra vez, ¿por qué? Porque IKEA ofrece una experiencia de marca muy memorable. Lo que recuerdo son los picos de placer significativos, que reflejan la promesa de su marca: buena relación calidad-precio.

El "sin fricciones" perjudica la lealtad a tu marca

La esencia de la lealtad a la marca es que tus clientes recuerden lo que la marca representa. Para lograrlo, debes ofrecer la experiencia dinámica de una curva de emoción azul de manera constante y repetida, con los valores de tu marca reflejados en los picos de placer, es decir, tus *branded pleasures*.

Piensa en cómo tomas tus decisiones de compra. Por ejemplo, si quieres disfrutar de una tarde relajante, lejos de su casa y del trabajo, con una taza de café decente. Starbucks es quizá lo primero que se te viene a la mente, porque recuerdas los picos de placer significativos: la "nueva experiencia del café" y el "*third place*".

* En realidad, los clientes no olvidan los picos de dolor, simplemente los toleran a cambio de algo valioso: un intercambio de valor. Para obtener más información sobre el intercambio de valor, consulta el Capítulo 4: Un/a CEO con visión nunca compraría CX convencional.

Bob Thompson, director ejecutivo de CustomerThink Corp., comenta en *Do you really want to create a frictionless customer experience?*[*], "Veo que Starbucks y otras cafeterías premium están ofreciendo pedidos para llevar. A corto plazo podría ser bueno para quienes tienen prisa. A largo plazo quizá ocurra que los consumidores se pregunten a sí mismos "¿Por qué estoy pagando 4 € por una taza de café cuando no paso tiempo en el local para disfrutarla?, lo siguiente: ¿el *drive thru*? "

¿Qué pasaría si Starbucks concentrara todos sus recursos para brindar una experiencia sin fricciones? Sus importantes *branded pleasures* se volverían insignificantes y sus valores de marca se volverían borrosos en la memoria de los clientes. En última instancia, es posible que no se recuerde la marca.

Cuando ofrezcas una curva de emoción roja plana, una experiencia sin esfuerzo o sin fricciones, no habrá lealtad a la marca en absoluto. La lealtad a la marca está, literalmente, determinada por nuestros recuerdos. Sin recuerdos, no hay lealtad a la marca.

---

[*] Referencia: Adrian Swinscoe, *Do you really want to create a frictionless customer experience?* (Customerthink.com, 5 Marzo 2017).

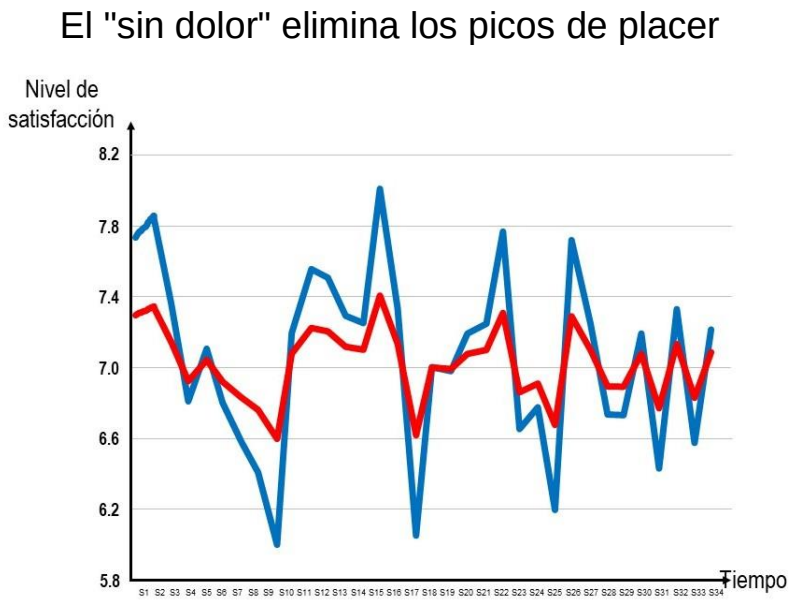

Gráfico 2-4 Curva de emoción: Si IKEA fuese "*customer – centric*"

Al igual que Starbucks, si IKEA escuchase a sus clientes y siguiera el enfoque convencional de adoptar CES para eliminar los puntos débiles y lograr una experiencia sin esfuerzo, ¿qué pasaría?

Los *pain points* y los *pleasure peaks* se minimizarían o eliminarían. Porque ninguna empresa tiene recursos ilimitados, y la curva de emoción azul dinámica se convertiría en una roja, más chata, como se muestra en el gráfico 2-4.

Como resultado, el placer del cliente se reduce, los recursos se desperdician y la marca se homogeneiza. La experiencia de marca se convierte en una "experiencia sin marca".

Los *pain points* de los clientes y los picos de placer dejan de existir.

Las grandes marcas siempre demandan esfuerzo a sus clientes

Las grandes marcas tienen una cosa en común: hacen esforzarse a sus clientes.

IKEA hace trabajar a los clientes con el bricolaje DIY para generar un placer inigualable con su buena relación calidad-precio.

Starbucks pide esfuerzos a sus clientes con precios premium y tiempos de espera, para crear un disfrute extraordinario con su "nueva experiencia de café" y su propuesta *third place*.

Louis Vuitton hace esforzarse a los clientes con diferentes niveles de servicio, para brindar un placer sin precedentes con exclusividad.

Southwest Airlines demanda esfuerzo a los clientes sin comidas, entretenimiento, *upgrade* de clase o asientos reservados, para ofrecer una espectacular satisfacción con sus tarifas aéreas tan baratas.

El restaurante de sushi de Jiro hace que los clientes deban esforzarse en la mayoría de los aspectos de la experiencia gastronómica, para brindar el mayor deleite con el mejor sushi del mundo (referencia en el Capítulo 3: La mejora continua destruye los océanos azules).

Al hacer que los clientes se esfuercen, permitiendo los *good pains*, los recursos se pueden canalizar hacia los *branded pleasures*. Es por eso que IKEA, Starbucks, Louis Vuitton, Ryanair, Sukiyabashi Jiro y otras grandes marcas pueden ofrecer una experiencia de marca muy memorable y “brandeada”.

¡No me malinterpretes! CES podría ser una buena métrica

A pesar de mi énfasis en los daños potenciales causados por la métrica *customer effort score* (CES) para guiar a una experiencia sin esfuerzo, estoy totalmente de acuerdo con los creadores de CES en que la métrica de esfuerzo del cliente es una buena métrica cuando se usa en un entorno de servicio que promueve interacciones de servicio sin esfuerzo del cliente.

Al comienzo de este capítulo escribía: "La implementación de la métrica de esfuerzo del cliente podría ser destructiva, en caso de que se use CES como una métrica clave para experiencias críticas de puntos de contacto". Pero podría resultar útil aplicar CES en experiencias de puntos de contacto no críticos.

Tomemos, por ejemplo, una experiencia bancaria. Al retirar efectivo de un cajero automático, realizar una simple transacción en línea o llamar para informar de la pérdida de una tarjeta de crédito, los clientes simplemente necesitan una experiencia sin fricciones o sin esfuerzo. Ni más ni menos.

La mayoría, digamos el 90% (solo una cifra aproximada, varía de una industria a otra, y de una compañía a otra) de las interacciones con una marca entran en esa categoría: los clientes no necesitan picos de placer significativos, simplemente quieren “que las cosas se hagan”.

Por lo tanto, ¡no me malinterpretes! CES puede ser útil: CES es la métrica correcta para un entorno de servicio puro y para el 90% de las experiencias no críticas.

Adoptar el CES a ciegas es una estrategia incorrecta

El 10% restante de interacciones son los verdaderos diferenciadores de una marca: son experiencias en puntos de contacto que resaltan la promesa de marca y la convierten en la primera opción de compra para el cliente, p. ej. la de IKEA en la tienda. A menos que las promesas de tu

marca sean “fácil, rápido y sencillo”, como son las de Amazon.com, McDonald's o Seven Eleven, el CES claramente no es la métrica correcta para usar.

Sabemos que los umbrales de niveles inaceptables para los clientes están cambiando; los clientes toleran cada vez menos la incomodidad y la ineficiencia. Incluso IKEA ha agregado atajos y carriles rápidos para pagar en algunas de sus tiendas. Sin embargo, elevar ligeramente los puntos débiles para no espantar a los clientes, es completamente diferente a impulsar con toda la fuerza una experiencia sin esfuerzo. No deben confundirse ambas cosas.

La estrategia tiene que ver con la asignación de recursos. La eficacia de una estrategia está determinada principalmente por la eficacia en la asignación de recursos. Adoptar CES no es sólo una mala estrategia, supone hacer un mal uso de los recursos, es una estrategia incorrecta. Está mal porque ofrece lo contrario de lo que se desea: genera una experiencia que se olvida, daña la lealtad a la marca y reduce el placer de los clientes. En lugar de un *win-win*, se convierte en un resultado en el que todos pierden, tanto los clientes como la empresa.

Quizás deberías preguntarte esto: ¿Por qué gastar dinero y recursos para lograr una experiencia sin esfuerzo, a expensas de una experiencia memorable, de la lealtad a tu marca y del goce de tus clientes? ¿Sólo por mejorar la puntuación CES?

Mi opinión

Ahí va mi postura sobre los diferentes escenarios que se pueden encontrar:

Supongamos que el “sin esfuerzo” es tu promesa de marca, entonces CES es una métrica perfecta para todas tus experiencias de puntos de contacto, sin importar si son críticas o no.

Si las promesas de tu marca no tienen nada que ver con ser más rápido o fácil, y ya está implementando CES, deberías considerar seriamente reducir su alcance para cubrir sólo el 90% de las interacciones no críticas.

Si tu empresa está pensando en adoptar CES como una métrica de clave para el 10% de las experiencias críticas de puntos de contacto, te recomiendo hacer una pausa y pensar en: "¿Cuáles son las promesas de mi marca?" antes de tomar una decisión final.

Cuando tus principales competidores hayan aplicado CES a gran escala en su CX (experiencia del cliente), y las promesas de su marca no estén relacionadas con el esfuerzo del cliente, debes hacer dos cosas: abrir una botella de champán para celebrarlo y rezar para que nunca tengan en sus manos este libro.
Creo que es cuestión de tiempo antes de que los líderes sensatos sean capaces de rectificar sus errores con la ayuda del sentido común y el pensamiento crítico: dejar de perseguir experiencias que se olvidan, sin fricciones (la línea roja plana) y comenzar a crear *good pains* y *branded pleasures* (una curva azul dinámica).

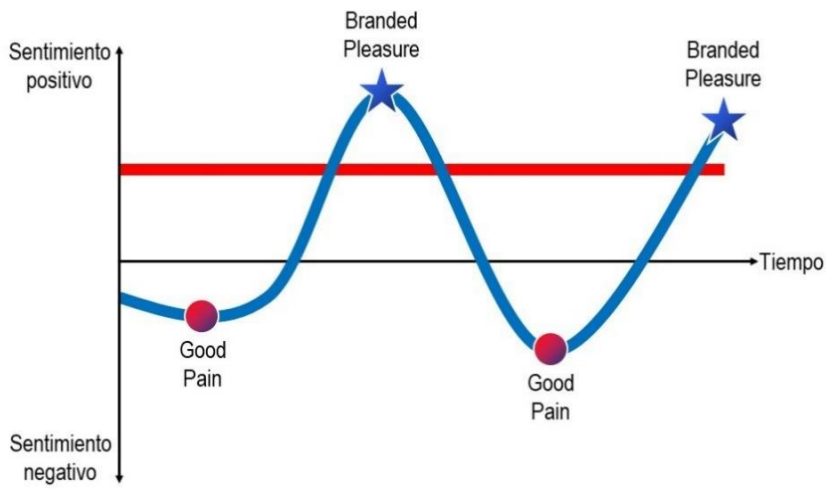

Gráfico 2-5 La experiencia sin esfuerzo vs la experiencia brandeada

CAPÍTULO 3

La mejora continua destruye los océanos azules

Blue Ocean va de utilizar la innovación en la generación de valor para llegar a mercados nuevos y sin explotar.* Suena bien, especialmente en el entorno altamente competitivo de hoy en día, donde muchas empresas están tratando de perseguir su océano azul. Sin embargo, no muchos logran crearlo. Incluso para aquellos que han creado con éxito sus propios océanos azules, pronto se vuelven rojos. Las empresas generalmente no pueden sostener lo que crean. ¿Por qué?

La explicación más común y observable es: las innovaciones se copian. La verdad poco común y oculta es algo en lo que quizás nunca hayas pensado: las empresas reducen el dolor.

* Referencia W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant* (Harvard Business Review Press, 2006).

Desarrolla tu ventaja competitiva al Identificar el *good pain* y el *branded pleasure*

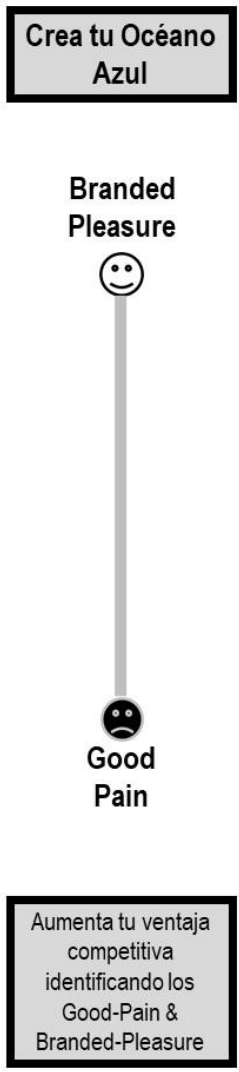

Gráfico 3-1 Crea tu océano azul

En la figura 3-1, creas tu océano azul generando un pico de placer significativo para los clientes.

En esta etapa, especialmente para las *start-ups*, concentras tu energía y recursos limitados en lo que te hace triunfar y destacar, tu ventaja competitiva, y te olvidas de tus imperfecciones y defectos. En otras palabras, construyes tu ventaja competitiva identificando tu *good pain* y tu *branded pleasure*.

El fenómeno de “El dolor debe mejorarse”

Después de crear sus océanos azules, la mayoría de las empresas avanzan hacia una mejora destructiva. Cuando van en esta dirección, sus océanos azules son aniquilados por el fenómeno de "el dolor tiene que ser mejorado". Este fenómeno está impulsado por la creencia sagrada en la mejora continua y en el *customer centricity*.

La mejora continua es parte de la filosofía del *Kaizen*[*], que predica la mejora incesante y continua, mediante los sistemas dedicados a la búsqueda de la excelencia, como Six Sigma y Total Quality Management (TQM). Las imperfecciones, el dolor y los defectos son el "diablo" y deben eliminarse. El dolor debe mejorarse.
El *customer centricity* domina nuestro mundo empresarial moderno. Las voces de los clientes deben ser escuchadas, las quejas de los clientes deben ser atendidas y hacer sufrir a los clientes es un pecado imperdonable. El dolor debe mitigarse.

---

[*] Kaizen significa "buen cambio" en japonés. Cuando se usa en el sentido empresarial, kaizen se refiere a actividades que mejoran continuamente todas las funciones e involucra a todos los empleados, desde el CEO hasta los trabajadores de la línea de montaje. Al mejorar las actividades y procesos estandarizados, kaizen tiene como objetivo eliminar el desperdicio. Kaizen se implementó por primera vez en varias empresas japonesas después de la Segunda Guerra Mundial, influenciado en parte por los profesores estadounidenses de gestión empresarial y de calidad que visitaron el país. Desde entonces, se ha extendido por todo el mundo y ahora se utiliza en entornos fuera de la empresa y la productividad. (Wikipedia, 6 August 2014).

Si eres el fundador de una *start-up* que acaba de descubrir un nuevo océano azul, o si eres un ejecutivo senior que has creado con éxito una ventaja competitiva distintiva en tu industria, seguro que querrás seguir adelante para consolidar y ampliar tu éxito. En ese momento puedes comprar manuales de negocio, asistir a conferencias o contratar consultoría. Estoy seguro de que de estos gurús, académicos, proveedores de tecnología y consultores, escucharás constantemente dos mensajes: siempre enfócate en la mejora continua y el *customer centricity*. El dolor debe mitigarse.

Destruye tu océano azul mitigando el dolor - Mejora destructiva

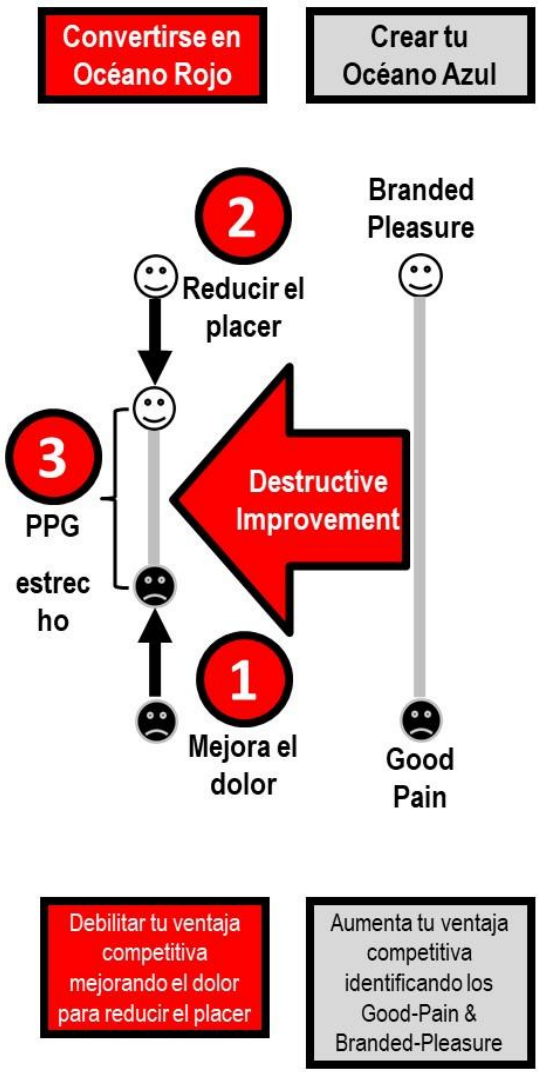

Gráfico 3-2 Mejora destructiva

Por un lado, te están lavando el cerebro con la idea de que "el dolor tiene que mitigarse"; mientras que, por otro lado, no es de extrañar, tu gran innovación está atrayendo imitadores.

Muy pocos océanos azules son inmunes a la copia; a menudo es simplemente una cuestión de tiempo y esfuerzo. Internet y las nuevas tecnologías han acelerado y facilitado este proceso. Cuando tus rivales imitan tu oferta, disminuye el pico de placer percibido por tus clientes.

El coste de oportunidad de mitigar el dolor está provocando la pérdida de una ventana de oportunidad para mejorar aún más los *branded pleasures*, al diluir tus limitados recursos.

Utilizar los recursos de forma más eficaz que tus competidores es clave para el éxito empresarial. Gastar incluso una pequeña cantidad para mejorar algo que no da el resultado deseado, supone un paso atrás para lograr un pico más alto de placer y es dar un paso más para debilitar tu ventaja competitiva.

Incluso mejorar cosas que son importantes o dolorosas para tus clientes, si no están vinculadas a los *branded pleasures*, seguirá siendo destructivo, porque consumirá recursos de los *branded pleasures*, lo que reduce los picos de placer para los clientes, te igualará a los competidores y hará que sea más fácil copiarte. Habrás perdido la ventaja de ser el primero en moverte.

La mejora continua se convierte en una mejora destructiva. El océano azul se convierte en un océano rojo.

Mucho esfuerzo para disfrutar del mejor sushi del mundo

Sukiyabashi Jiro, un restaurante de sushi ubicado en Ginza, Tokio, ha recibido tres estrellas Michelin durante años.* Es un local apartado y difícil de encontrar; está en un sótano en un barrio alejado del centro.

La sala es pequeña; puede albergar un máximo de diez clientes a la vez. Jiro no acepta clientes sin cita previa y las reservas deben hacerse con más de un mes de anticipación. Los precios son elevados; cada cliente paga más de 30.000 yenes. Su menú es fijo y ofrece solo un número limitado de opciones.

Este restaurante de sushi lleva los esfuerzos al extremo: espacio pequeño, larga espera para las reservas, caro y casi sin elección. Pero Jiro hace un gran sushi. Nunca se aparta de esta misión. Jiro centra todos sus recursos, atención y energías para hacer sushi. No gasta recursos en mejorar nada que consideramos un dolor. De hecho, los clientes se jactan de esperar por su reserva y perderse camino al restaurante; y hablan con orgullo de lo cara que es la comida.

Al agravar esos dolores, el restaurante de sushi está creando el pico de placer más alto posible para sus clientes: el mejor sushi del mundo.

Sin embargo, Jiro ha tenido la clasificación Michelin más alta y su restaurante siempre está lleno. El lugar es tan especial que incluso el expresidente estadounidense Barack Obama pidió cenar allí durante su visita a Japón en 2014.†

---

* Ver *Oldest head chef of a three Michelin star restaurant* (retrieved 22 Mayo 2019, de http://www.guinnessworldrecords.com/world-records/oldest-Michelin-three-star-chef).

† Ver David Jackson, *Obama: 'That's some good sushi right there.'* (USA Today, 23 Abril 2014).

Expande tu océano azul agravando el dolor: el agravamiento creativo

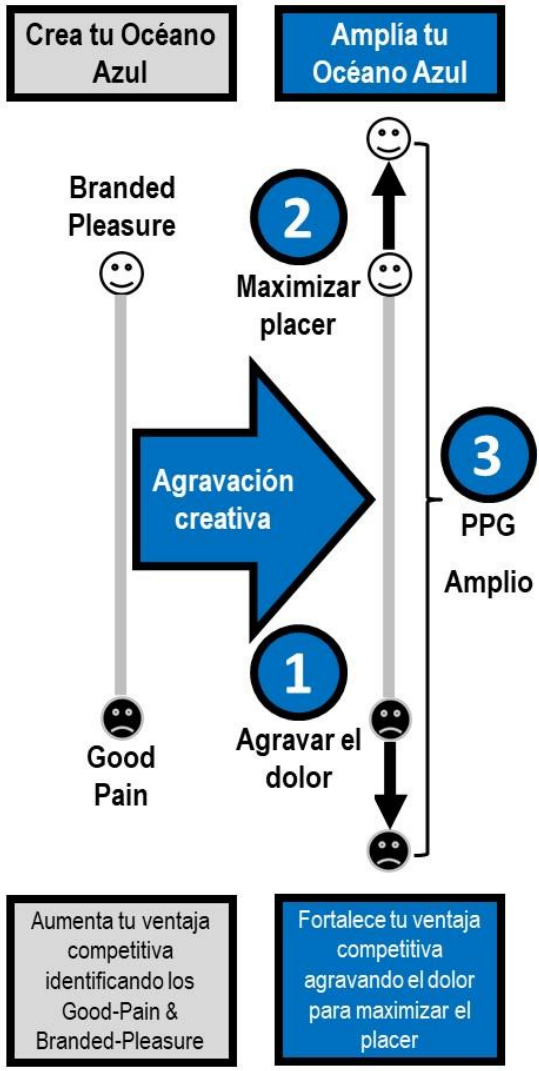

Gráfico 3-3 Agravante creativo

En el deporte, y realmente en cualquier competición, recordamos a los campeones, a los que ganan las medallas de oro. La misma regla se aplica en la mente de los clientes en la competencia entre marcas. Para ser el ganador, hay que generar el mayor placer a los clientes.

Para generar los picos de placer más altos posible, debes avanzar hacia el agravamiento creativo. No mejores el dolor, agrava el dolor. Imagina el volumen de recursos que podrías ahorrar al reasignar recursos de los *good pains* hacia los *branded pleasures*. Genera picos de dolor más severos, siempre que no caigan en los niveles inaceptables para tus clientes, con el fin de poder aumentar los picos de placer a niveles sin precedentes. Con esto harás que tu empresa sea extremadamente difícil de imitar. Aprovecha al máximo la ventaja de ser el primero en moverse. Pon tus limitados recursos a trabajar.

La agravación creativa expande tu océano azul, refuerza tu ventaja competitiva y la transforma en una fuerza sostenible al agravar el dolor.

Las grandes marcas presentan una gran brecha entre placer y dolor

Las grandes marcas tienen dos cosas en común: generan un nivel de placer sin precedentes en sus clientes para vencer a sus rivales y eliminar imitadores; además presentan una gran brecha entre placer y dolor (*Pleasure Pain Gap, PPG*) para maximizar la productividad de sus recursos.

- Basado en datos empíricos recopilados a nivel mundial de 8.500 clientes [*], Starbucks, IKEA y Louis Vuitton tienen cada uno un gran *Pleasure Pain Gap* (PPG).

---

[*] Global Starbucks In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), Septiembre- Octubre 2007; Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) y TOTE-M (Netherlands), Diciembre 2008-Febrero 2009; Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM y CustomerThink (U.S.), Octubre 2008.

- Basado en 4.500 respuestas de encuestas válidas [*], China Merchants Bank (CMB) superó a los 15 bancos emisores de tarjetas de crédito en todas las métricas, pero tuvo el mayor PPG entre todos los principales rivales.
- Basado en los comentarios de 757 responsables de TI [†], IBM tiene la experiencia de compra B2B más favorable, así como el mayor PPG entre 14 proveedores de soluciones de TI.
- IKEA agrava el dolor con trabajos de bricolaje DIY para generar un placer incomparable con una buena relación calidad-precio.
- Starbucks agrava el dolor con precios premium para crear un disfrute extraordinario con su "nueva experiencia de café" y el *third place*.
- Louis Vuitton agrava el dolor con los diferentes niveles de servicio para brindar un placer sin precedentes con exclusividad.
- Southwest Airlines agrava el dolor sin comidas, entretenimiento, *upgrade* de clase o asientos reservados, para ofrecer una satisfacción espectacular con sus tarifas aéreas tan baratas.
- El restaurante de sushi de Jiro agrava el dolor en la mayoría de los aspectos de la experiencia gastronómica para brindar el máximo placer con el mejor sushi del mundo.

Todos estos líderes de la industria comprenden el agravamiento creativo. Crean los picos de placer más altos para sus clientes al ampliar el *pleasure pain gap*.

---

[*] Mainland China Credit Card Customer Experience Research, Global CEM, Mayo - Junio 2008 y Mayo - Julio 2009.

[†] Mainland China B2B Purchase Experience (IT Solution) Research, Global CEM and CustomerCentric Selling (U.S.), Julio - Agosto 2007.

Haz un cambio de paradigma de "mejorar el dolor" a "agravar el dolor"

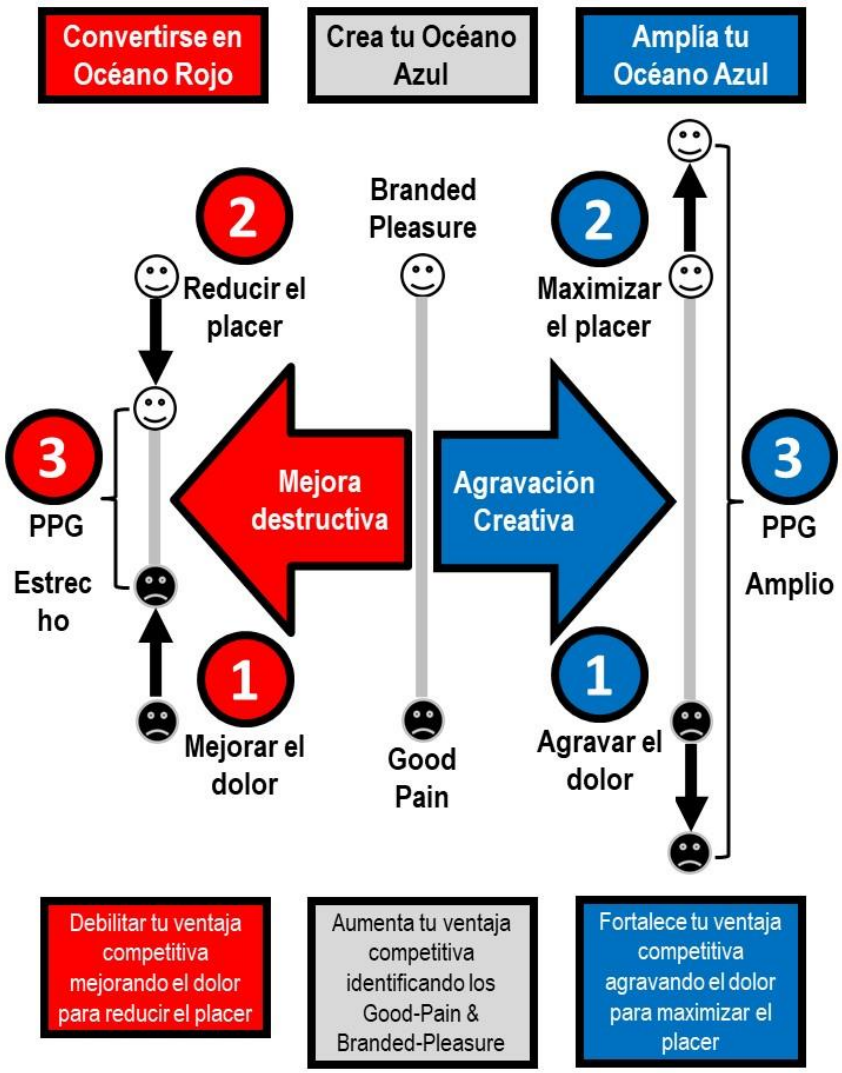

Gráfico 3-4 Mejora destructiva vs. Agravación creativa

El secreto para eliminar imitadores y expandir su océano azul es hacer un cambio de paradigma de "mejorar el dolor" a "agravar el dolor".
La estrategia tiene que ver con la asignación de recursos. La eficacia de una estrategia se decide predominantemente por la eficacia en la asignación de recursos. "Agravar el dolor" es sin duda una estrategia muy superior porque utiliza los recursos de manera más eficaz que "mejorar el dolor". No hay mejor manera de transformar tus ventajas competitivas en fortalezas sostenibles sin desplegar recursos adicionales: “Aumenta tu PPG.”

Visualmente, cuando reduces tu *Pleasure Pain Gap* (PPG), destruyes tu océano azul. Cuando aumenta su PPG, expandes tu océano azul. La altura de un edificio es proporcional a la profundidad de sus cimientos. Es de sentido común, ¿verdad?

No muchas empresas tienen éxito en la creación de su océano azul, ya que se necesita una combinación única de inteligencia, coraje y pensamiento innovador, para invertir los recursos de manera diferente.

Sin embargo, hacer un cambio de paradigma de "mejorar el dolor" a "agravar el dolor" puede requerir incluso más inteligencia, coraje y pensamiento innovador que para la creación del océano azul. Solo las marcas más destacadas lo entienden y son capaces de ponerlo en práctica.

CAPITULO 4

Un/a CEO con visión nunca compraría CX convencional

Muchos profesionales de la experiencia del cliente (CX) actualmente ven la experiencia a través de la lente de 'servicio' y se están convirtiendo en "apagafuegos": continuamente adoptando el enfoque de "servir mejor a los clientes" para tratar de resolver todos los problemas de CX a los que se enfrentan la empresa y sus clientes.

Este enfoque convencional de CX es sólo “servicio disfrazado”. No es CX auténtico.

Entonces, ¿qué es CX auténtico? Bueno, en mi opinión, un CX auténtico debería cumplir tres requisitos mínimos:

1. Incluir "producto" y "precio".
2. Evaluar objetivamente la experiencia de los clientes.
3. Ofrecer soluciones no sesgadas a los problemas de CX.

CX auténtico incluye “producto” y “precio”

A pesar de las diversas definiciones de CX [*], estas no difieren mucho de lo que Forrester Research sugirió en 2010: "Cómo perciben los clientes sus interacciones con una empresa.”[†]

En 2015, Bob Thompson planteó la siguiente pregunta: "¿CX incluye producto y precio?" Una docena de expertos de la industria estuvieron unánimemente de acuerdo en que sí. Cito algunos de sus comentarios:

- “La gestión de CX es lo que hace una empresa para influir en las interacciones con el fin de modificar (o mantener) las percepciones de los clientes. La gestión de CX abarca productos y precios.” – Bruce Temkin, fundador de CXPA.

- “CX trata de toda la experiencia que tiene un cliente. Por lo tanto, esto incluye precio, producto y cualquier otra cosa.” – Colin Shaw, fundador de Beyond Philosophy.

---

[*] Ver, por ejemplo, Spencer Lanoue, *What is customer experience? 19 industry experts weigh in* (Usertesting.com, 9 Marzo 2016).

[†] Harley Manning, *Customer Experience Defined* (Forrester.com, 23 Noviembre 2010).

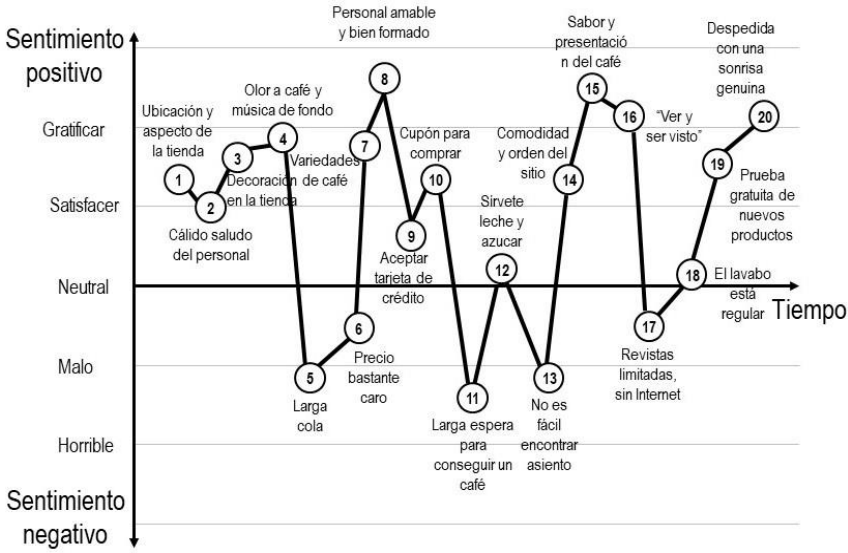

Gráfico 4-1 Curva de emoción: Experiencia en la tienda Starbucks

Ya en 2006, cuando mapeé la Curva de emociones para la experiencia en la tienda de Starbucks [*], el precio del café era parte del *journey* como se muestra en el gráfico 4-1.

[*] Ver Sampson Lee, *One Cup of Coffee, 20 Experiences: Take a Tip From Starbucks* (Customerthink.com, 4 Junio 2006)

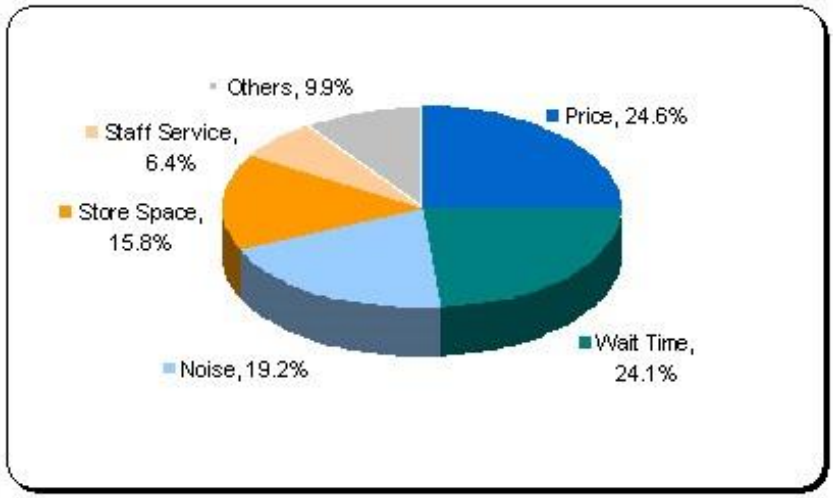

Gráfico 4-2 ¿Qué es lo que menos le gusta de la experiencia en la tienda Starbucks?

En una investigación global [*], 3.865 clientes habituales de Starbucks respondieron la pregunta abierta que se muestra en el gráfico 4-2. "Precio" era el aspecto que menos les gustaba de Starbucks.

En la mente de los clientes, el precio es claramente un elemento indispensable en la experiencia, además del producto en sí (café). Observamos hallazgos similares en otras investigaciones.[†]

Por lo tanto, un CX auténtico nunca dejaría de lado el "producto" y el "precio".

---

[*] Investigación global de la experiencia del cliente en la tienda de Starbucks, Global CEM y CustomerThink (U.S.), Septiembre - Octubre 2007.

[†] Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) y TOTE-M (Netherlands), Diciembre2008-Febrero 2009; Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM y CustomerThink (U.S.), Octubre 2008.

El CX convencional es “servicio al cliente disfrazado”

Según un informe de Frost & Sullivan, “para 2020, se prevé que la experiencia del cliente supere al precio y al producto como diferenciador clave de la marca.”*

¿Por qué es inexacta esta declaración?
Si CX incluye precio y producto, es lógicamente imposible que la experiencia del cliente compita con el precio y el producto. No tiene sentido. Literalmente, esa "experiencia" no es experiencia sino alguna "otra" cosa.

Bob Thompson ha comentado con respecto a esto: “En los primeros días del movimiento CX, “experiencia” significaba “interacción”. Algo que no es producto o precio. Y la razón fundamental de la inversión en CX fue (y sigue siendo, en gran medida) debido a que: "No podemos competir en productos o precios, ¡así que vamos a diferenciarnos en función de la experiencia del cliente!" ¿Qué es esa "otra" cosa?, interacciones por supuesto.”†

En el artículo de Harvard Business Review *Know the Difference between Customer Service and Customer Experience*, Bruce Jones, director senior de Disney Institute, afirma: “La experiencia del cliente es mucho más que sólo servicio al cliente. Se trata de fomentar el compromiso de los empleados. Se trata de comprender verdaderamente a tu cliente, diseñar un plan para ofrecer un servicio al cliente excepcional y luego capacitar a los empleados para que lo brinden.”‡

---

* *OMNI CHANNEL CUSTOMER EXPERIENCE: Not An Option, But A Strategic Necessity* (Frost & Sullivan, 2015).

† Ver Bob Thompson, *An Inconvenient Truth: 93% of Customer Experience Initiatives are Failing…* (Customerthink.com, 7 Febrero 2018).

‡ Bruce Jones, *Know the Difference between Customer Service and Customer Experience* (HBR.org, 1 Marzo 2016).

A lo largo del artículo de Bruce Jones, el "producto" apenas se menciona y el "precio" se olvida por completo. La "experiencia del cliente" es, en general, la expansión del "servicio", desde un entorno de servicio puro que abarca todas las interacciones con el cliente, incluyendo las de servicio al cliente pero también las del resto del personal. Su núcleo es “servir mejor a los clientes”. Enfoques similares a los de Disney Institute se encuentran normalmente en la industria del CX.*

No importa cómo lo llamemos, una versión ampliada de "servicio" o *customer interaction management* (CIM), sin "producto" ni "precio", es cualquier cosa menos CX auténtico.

La misión de un CX auténtico consiste en entregar la promesa de marca

"*Customer experience* es la entrega por parte de una empresa de su promesa de marca". - Jeanne Bliss, cofundadora de CXPA.† Cuando una empresa cumple su promesa de marca ‡ de manera repetida y constante, impulsa la diferenciación de la marca, la lealtad del cliente y alcanza los resultados de negocio.

---

* Ver, por ejemplo, Nicolina Savelli, *The Difference Between Customer Service and the Customer Experience* (Customerthink.com, 26 Julio 2016).

† Ver Spencer Lanoue, *What is customer experience? 19 industry experts weigh in* (Usertesting.com, 9 Marzo 2016).

‡ En aras de la coherencia y la simplicidad, en este capítulo, el término "promesa de marca" cubre los valores de la marca, el propósito de la marca, su propuesta de valor y sus actividades y tareas concretas. Todo ello cumple un fin único: generar valor para los clientes.

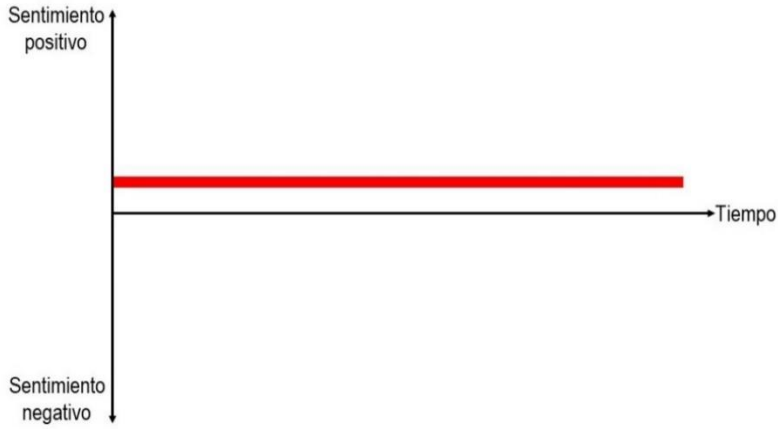

Gráfico 4-3 Curva de emoción: una marca corriente

Sin embargo, cuando una marca hace muchas promesas o intenta satisfacer muchas necesidades de sus clientes [*], los recursos se diluyen, su curva de emoción se aplana. Los picos de placer son insignificantes, la experiencia se olvida y la marca se homogeneiza.

Las marcas extraordinarias eligen un camino diferente.

[*] Para facilitar la comprensión, en este capítulo, el término 'necesidades del cliente' se concreta en tres categorías principales: 1) “Servicio”, como modelo de servicio, la competencia profesional, el servicio personalizado, el autoservicio, la relación, conveniencia, velocidad, agradable y empático; 2) "Producto", como la calidad del producto, las variedades, las características, la facilidad de uso y la imagen del producto; y 3) "Precios".

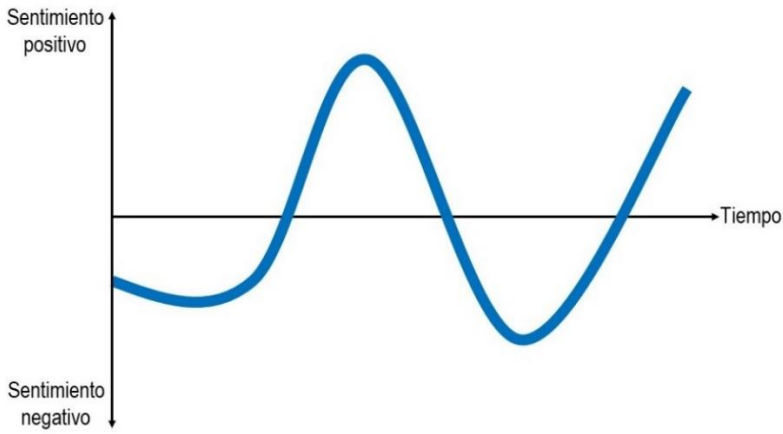

Gráfico 4-4 Curva de emoción: una marca extraordinaria

Seleccionan algunas de las necesidades críticas de sus clientes para construir su promesa de marca. Concentran los recursos en su promesa y se relajan en las necesidades restantes. La experiencia es memorable y la marca se diferencia. Marcas extraordinarias como IBM, Starbucks, IKEA, Louis Vuitton y Dell tienen una curva de emoción dinámica.*

Sin embargo, el precio de tener picos está en permitir los valles. Alguien puede malinterpretar que se trata de generar dolor. No es así. Se crea valor para los clientes. Permíteme explicar esto con un concepto importante: el de intercambio de valor.

* Global Starbucks In-store Customer Experience Research, Global CEM y CustomerThink (U.S.), Septiembre - Octubre 2007; Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) y TOTE-M (Netherlands), Diciembre 2008-Febrero 2009; Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM y CustomerThink (U.S.), October 2008: Mainland China B2B Purchase Experience (IT Solution) Research, Global CEM y CustomerCentric Selling (U.S.), Julio - Agosto 2007.

El CX auténtico crea valor, no dolor, para los clientes

Como cliente habitual de IKEA, tener que montar el mueble yo mismo es un valle. Aunque puedo entender por qué IKEA me hace "trabajar": para obtener ahorros y ofrecer los mejores precios en sus muebles y artículos para el hogar (la promesa de la marca IKEA). El esfuerzo no es deseable, pero no me impide comprar en IKEA, siempre que el "valor" percibido (es decir, buenos precios) sea mayor que el esfuerzo (es decir, el bricolaje en casa).

De manera similar, al ser un cliente leal de Starbucks y tener que pagar cuatro euros por una taza de café es un valle. Incluso sabiendo por qué Starbucks tiene que cobrar precios elevados: para crear y mantener su "*Third Place"* (promesa de marca de Starbucks). El café caro no es deseado, pero no me disuade de comprar en Starbucks, en la medida en que el "valor" percibido (el "*Third Place"*) excede el esfuerzo (precios superiores).

Con base en el razonamiento anterior, el bricolaje al que me obliga IKEA y los precios premium de Starbucks son *good pains* y no deben eliminarse, porque ayudan a generar 'valores' sustanciales para los clientes, *branded pleaures*, que reflejan las promesas de marca de IKEA y Starbucks. La existencia de un *good pain* se justifica en el *branded pleaure*.

Literalmente, la creencia generalizada en el mundo de CX de que "los *customer pain points* son malos y deben eliminarse" ya no es válida.

No todos los *customer pain points* son buenos

Sin embargo, no todos los *pain* son buenos. La mayoría de los *customer pain points* son malos o innecesarios y deben reducirse o eliminarse. Básicamente, hay cinco tipos de *pain*:

1) ***Inspirational Pain***: el resolverlo puede crear una solución, un producto o un modelo de negocio innovadores.

2) ***Unnecessary Pain***: el que genera poco o ningún valor para los clientes. Los clientes sufren por nada.

3) ***Good Pain***: al permitirlo, el *branded pleasure* se puede mejorar aún más.

4) ***Bad Pain***: cuando el *good pain* llega a un nivel considerado inaceptable por tus clientes objetivo, se convierte en un *bad pain*.

5) ***De-Branded Pain***: ocurre cuando un *pain* ocupa lo que debería ser el *pleasure peak* de la promesa de marca.

Resumiendo: solo se debe permitir el *good pain*. El resto, debe resolverse, minimizarse o eliminarse, empleando diferentes niveles de recursos para hacerlo.

El CX auténtico evalúa de forma objetiva la experiencia de los clientes

Un CX auténtico emplea un enfoque objetivo para la evaluación de la experiencia del cliente. Usando tres criterios de evaluación:

1. Entrega de promesa de marca. Ritz Carlton ofrece "*Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen*" (servicio), Southwest Airlines ofrece las tarifas aéreas más baratas (precio), mientras que BMW ofrece "*The Ultimate Driving Machine*" (producto).

Las diferentes marcas eligen diferentes promesas de marca, para satisfacer las necesidades de clientes diferentes. Respetamos a nuestros clientes y sus elecciones de marca, por ello no debemos discriminar ninguna promesa de marca. Del mismo modo que no discriminamos

las necesidades del cliente o sus elecciones de marca. Todas las promesas de marca deben tratarse por igual.

2. Generación de valor para los clientes. Por ejemplo, los mejores precios para muebles de IKEA y el "*third place"* de Starbucks. Estos valores se crean a través del proceso de intercambio de valor.

Algunos expertos en CX dicen que solo quieren picos y no valles. ¿Tienen tanta falta de sentido común y de negocio para comprender el hecho de que "no existe el almuerzo gratis"? No hay picos sin valles.

3.Conseguir resultados de negocio. Por ejemplo, comprar por primera vez (adquisición), compra repetida (retención) y referencia (boca a boca positivo).

Marcas diferentes cuentan con impulsores de negocio distintos. Por ejemplo, el principal *driver* de compras repetidas de IKEA es el "precio del producto"[*], mientras que para Louis Vuitton es la "sensación exclusiva de usar / poseer productos LV"[†]. El "servicio" no siempre es un *driver* de negocio.

Por lo tanto, excluir "precio" y "producto" del CX sería un error monumental. Una marca podría perderse dos importantes impulsores del negocio al hacerlo. "Precio" y "producto" no deben dejarse de lado.

El doble rasero del CX convencional con las promesas de marca

[*] Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) y TOTE-M (Netherlands), Diciembre 2008-Febrero 2009.

[†] Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM y CustomerThink (U.S.), Octubre 2008.

Muchos profesionales de CX tiene un sesgo hacia el “servicio” a la hora de evaluar las experiencias de los clientes. Esto da lugar a un doble rasero en:

- Promesas de marca.
- Valles.
- Picos.

La promesa de marca no cuenta sin el "servicio". Marcas con promesas que tienen en cuenta el "servicio" generalmente se ensalzan, p. ej. Ritz Carlton, Southwest Airlines y Lexus. Por el contrario, marcas en cuya promesa de marca el servicio es irrelevante se ignoran.

Por ejemplo, ciertos expertos en CX expresan abiertamente e irrespetuosamente que las marcas que compiten puramente por "precio" son “*commodities”*, "sólo utilitarias" y "no sobrevivirán por mucho tiempo". Aquí, las promesas de marca se tratan de manera desigual.

El doble rasero del CX convencional con los valles de la experiencia

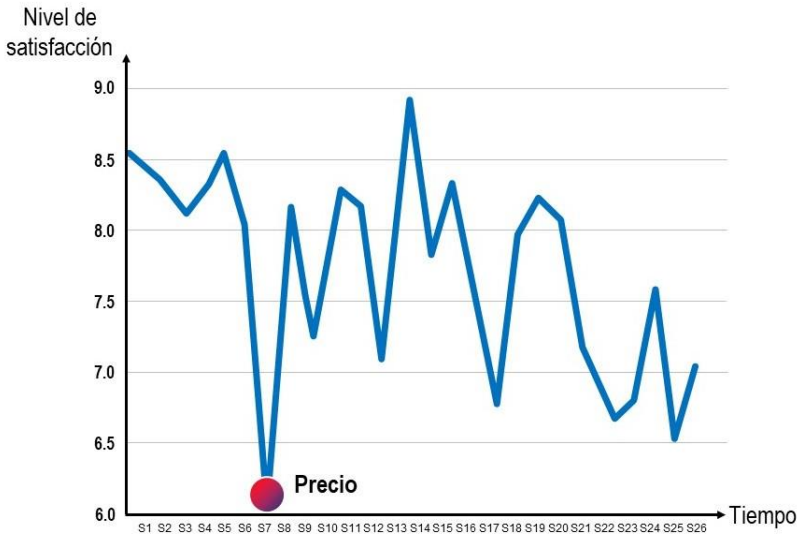

Gráfico 4-5 Curva de emoción: Starbucks experiencia en la tienda

Con base en 715 respuestas de los consumidores de Norteamérica a través de la investigación global de Starbucks*,, generamos su curva de emoción del gráfico 4-5. El "precio" es el punto de dolor más grave de un total de 26 subprocesos y atributos.

* Global Starbucks In-store Customer Experience Research, Global CEM y CustomerThink (U.S.), Septiembre - Octubre 2007.

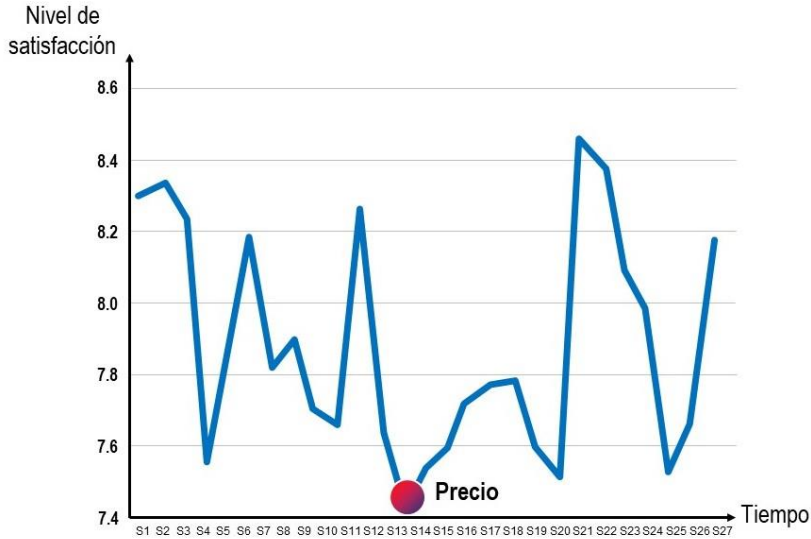

Gráfico 4-6 Louis Vuitton experiencia en la tienda

Con referencia a 2.318 encuestados en una encuesta global*, para los clientes de Louis Vuitton que habían comprado al menos una vez, el "precio" es el valle de 27 atributos y subprocesos de la experiencia de compra que se muestran en la gráfica 4-6.

¿Por qué la mayoría de los profesionales de CX prestan mucha atención a los puntos débiles relacionados con el "servicio", pero ignoran los valles en "precios" como sucede con Starbucks y con Louis Vuitton?

Los valles que no afectan a "servicio" parecen no importar. Esta es la razón por la que los puntos débiles relacionados con el 'servicio' de IKEA o Southwest Airlines han sido criticados durante mucho tiempo, mientras que los valles en 'precio' de marcas premium como Starbucks y marcas de lujo como Louis Vuitton son rara vez una preocupación.

---

* Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM y CustomerThink (U.S.), Octubre 2008.

Dado que los valles "diferentes a servicio" siempre están fuera del alcance, no hay otros valles, todo son valles han de ser de "servicio".

El doble rasero del CX convencional con los picos de la experiencia

Sukiyabashi Jiro genera numerosos valles: no se aceptan visitas sin cita previa, las reservas deben hacerse con meses de anticipación, ubicado en el sótano de un edificio de oficinas, con un modesto mostrador de madera y solo 10 mesas en todo el establecimiento, no hay opción de menú, tiempo muy limitado para la comida, precios elevados y mal servicio. Jiro centra todos sus recursos en hacer el mejor (producto) sushi del mundo para sus comensales.

Ryanair agrega un precio a casi todo, p. ej. exceso de equipaje, uso de tarjeta de crédito y una botella pequeña de agua. Eliminan los bolsillos en los respaldos de los asientos, las mantas y las bolsas para el mareo, proporcionan un espacio muy reducido para las piernas y no sirven comidas gratuitas a bordo. Adoptan políticas mezquinas como no reembolsos y transporte limitado al aeropuerto. Ryanair canaliza todos estos ahorros para ofrecer las tarifas aéreas más baratas (precio) para sus pasajeros. Jiro y Ryanair cumplen sus promesas de marca, creando valor significativo para sus clientes, a través del intercambio de valor, logrando el mejor sushi del mundo y las tarifas aéreas más baratas, son sorprendentemente evidentes. ¿Por qué no son buenos CX?resultados que son la envidia de sus competidore[*]. Sus *branded pleasures*,

---

[*] Ryanair ha sido una de las aerolíneas más rentables del mundo durante años. En 2016, Ryanair era la aerolínea europea más grande por pasajeros regulares transportados y la aerolínea internacional con mayor ocupación por número de pasajeros. (Wikipedia, 4 de marzo de 2018). Sukiyabashi Jiro ha ganado y mantenido tres estrellas Michelin durante años. Ver *Oldest head chef of a three Michelin star restaurant* (consultado 22 May 2019, de http://www.guinnessworldrecords.com/world-records/oldest-Michelin-three-star-chef). El lugar es tan famoso que el expresidente de Estados Unidos, Barack Obama, pidió cenar allí durante su visita a Japón en 2014. Ver David Jackson, *Obama: 'That's some good sushi right there.'* (USA Today, 23 Abril 2014).

Los picos de experiencia no importan si no son de "servicio". Esto **e**xplica por qué marcas como Zappos [*] y Virgin Atlantic[†] son elogiados como las mejores prácticas de CX, ya que sus picos se refieren al "servicio", sin embargo, Jiro y Ryanair son etiquetados como malos CX porque sus respectivos picos, "producto" y "precio", no tienen nada que ver con "servicio".

Dado que los picos "diferentes a servicio" no están en el alcance no hay otros picos, todos los picos han de ser de "servicio".

Con respecto a la evaluación de la experiencia del cliente, estos dobles estándares en promesas de marca, en valles y picos de la experiencia, son diametralmente opuestos a un enfoque objetivo de auténtico CX.

Branded Experience vs. De-Branded Experience

"La experiencia del cliente en sí, no diferencia a las marcas, sólo ocurre si la experiencia es distintiva de la marca y valiosa para el cliente. Es la diferencia entre una experiencia de cliente sin marca (*de-branded experience*) y una experiencia con marca (*branded experience*) lo que crea impacto." – Shaun Smith, fundador de Smith+Co.[‡]

---

[*] Ver, por ejemplo, Migs Bassig, *5 Companies with Envy-Worthy Customer Experience* (Customerthink.com, 13 Febrero 2017).

[†] Ver, por ejemplo, Zarina de Ruiter, *This is How Virgin Atlantic Surprises and Delights its Customers* (CXnetwork.com, 25 Agosto 2015).

[‡] Ver Bob Thompson, *Does Customer Experience Management include Products? Pricing?* (Customerthink.com, 13 Enero 2015).

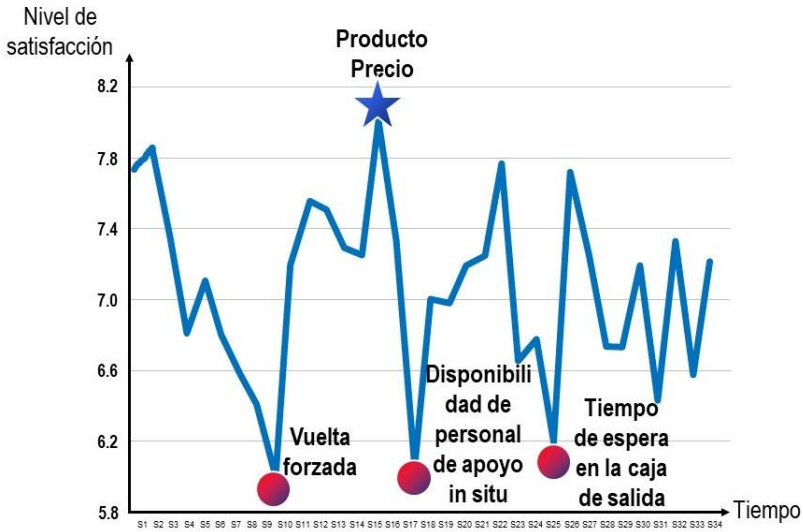

Gráfico 4-7 Curva de emoción: Experiencia en tienda de IKEA en Holanda

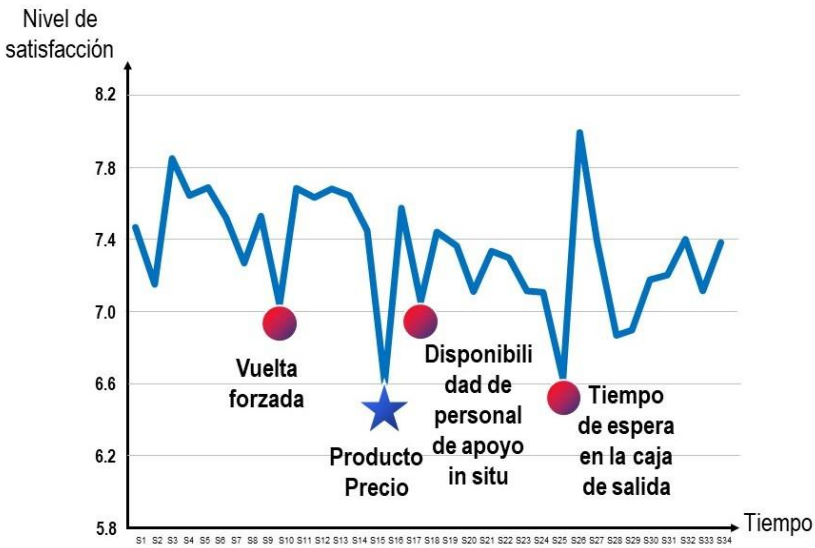

Gráfico 4-8 Curva de emoción: experiencia en la tienda de IKEA en China

Una *branded experience* significa que una marca cumple su promesa; la promesa de marca aparece en la cima de una curva de emoción: como *branded pleasure*. Por el contrario, una *de-branded experience*, es una marca que no cumple su promesa; la promesa de la marca se asienta en un valle, generando un *de-branded pain*.

Las curvas de emoción en el gráfico 4-7 y 4-8 se derivan de 511 consumidores holandeses y 2.187 consumidores chinos que respondieron a una investigación global de IKEA.*

Ambos tienen tres puntos débiles en común: "recorrido forzado", "disponibilidad de personal para asistencia en tienda" y "tiempo de espera en caja". Sin embargo, la cima de la experiencia holandesa, los "precios", es el valle de la experiencia china. ¿Qué debería hacer IKEA?

El CX convencional crea y agrava los problemas de CX

El CX convencional aborda las situaciones con su doble rasero:

- **La promesa de marca no cuenta sin "servicio".** Ignorará la promesa de marca de IKEA (precios económicos), ya que no está relacionada con el "servicio".

- **Los picos no cuentan fuera de "servicio".** No reconocerá el pico de "precio del producto" de IKEA en Holanda, ya que no tiene nada que ver con el "servicio".

- **Los valles no importan fuera de "servicio".** Por lo tanto, se ignora el problema más grave de IKEA en China, el "precio de los productos". Todo lo que un CX convencional podrá ver son

* Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) y TOTE-M (Netherlands), Diciembre 2008-Febrero 2009.

> los valles de "servicio", los tres puntos de dolor comunes de IKEA en Holanda y en China.

Obviamente, un CX convencional no comprende los valores auténticos y el papel insustituible de los *good pains* en el cumplimiento de las promesas de la marca. Naturalmente, recomendaría a IKEA que concentre sus recursos en minimizar o eliminar los tres puntos de dolor comunes de los consumidores holandeses y chinos. Los resultados pueden ser nefastos.

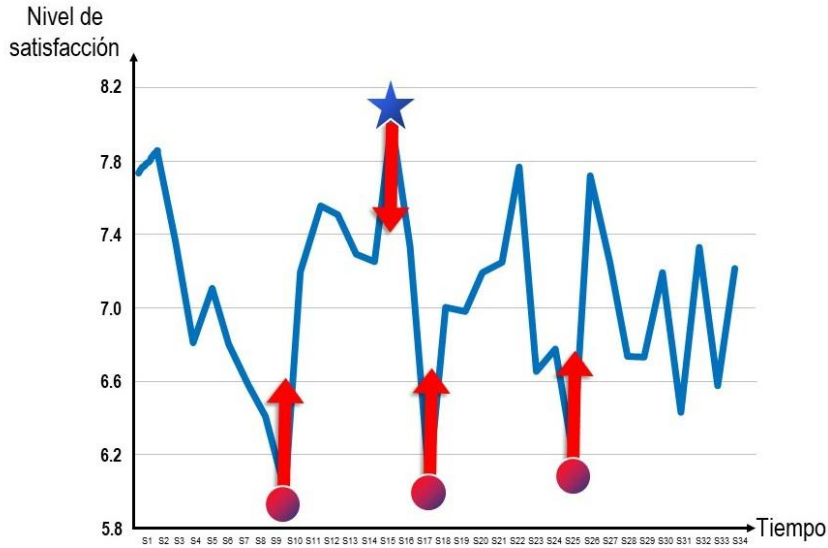

Gráfico 4-9 Curva de emoción: La experiencia de marca de IKEA Holanda se convierte en una experiencia sin marca

Si IKEA en Holanda siguiera el consejo de un CX convencional, los valles de experiencia - los tres *pain points* comunes - se eliminarían y con ello el *branded pleasure*, como se muestra en la figura 4-9.

El pico "precio del producto" se reduciría significativamente por dos razones. Uno: los recursos se diluyen para eliminar los valles. Dos: estos valles son *good pains*. Los recursos inicialmente ahorrados para apoyar el *branded pleasure* se desvanecen. Debilitando aún más el pico.

Como resultado, la curva de emoción se aplana y la experiencia de marca se homogeneiza, convirtiéndose en una experiencia sin marca.

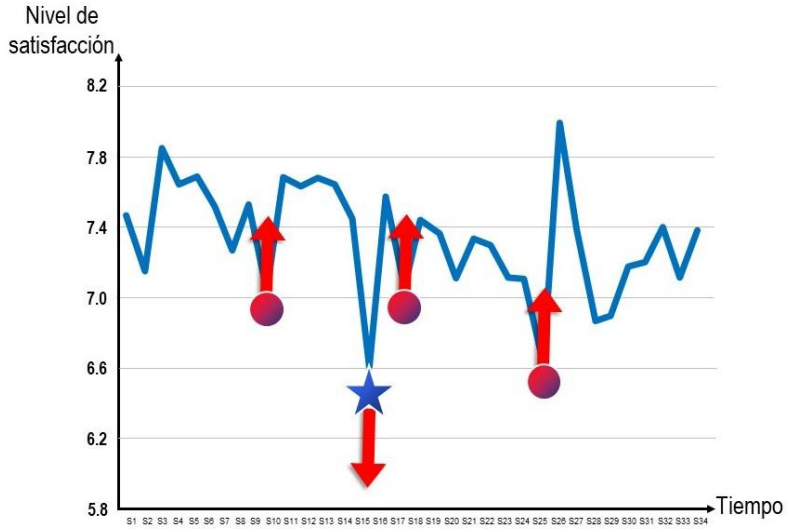

Gráfico 4-10 Curva de emoción: El *de-branded pain* "precio"de IKEA China se agrava

Del mismo modo, si los valles de IKEA China se mejoran o se eliminan, el *de-branded pain* en "precio" se agrava aún más, como se muestra en el gráfico 4-10, con lo que la *de-branded experience* empeorará.

El CX auténtico ofrece soluciones no sesgadas a los problemas de CX

Un CX auténtico nunca discrimina ninguna promesa de marca. Por el contrario, crea soluciones en torno a la promesa de la marca, en el caso de IKEA los precios económicos.

Apliquemos los tres criterios objetivos para la evaluación de la experiencia del cliente para el caso IKEA de Holanda:

1. **Cumplir la promesa de marca.** El "precio del producto" se encuentra en el punto más alto de la curva de emociones de IKEA en Holanda, como se muestra en el gráfico 4-7. En otras palabras,

cumplen su promesa de marca y brindan una experiencia de marca.

2. Crear valor para los clientes. A través del intercambio de valor, IKEA Holanda ofrece precios económicos para los clientes al permitir que los tres *pain points* comunes, los *good pains*, respalden el *branded pleasure* (ver el Capítulo 2: Apostar por una experiencia sin esfuerzo es una estrategia incorrecta).

3. Conseguir los resultados de negocio. El *branded pleasure*, el "precio del producto", es significativo y es el impulsor número uno y tres de la compra repetida y del NPS (net promoter score), respectivamente.* La asignación de recursos en este caso está perfectamente alineada con los resultados de negocio.

Hasta que se llegue a una situación en la que los tres pain points comunes caigan por debajo de los estándares mínimos (o hasta un nivel que sus clientes objetivo consideren inaceptable)†, IKEA Holanda debería mantener este statu quo, porque está haciendo un trabajo bastante bueno.

Por el contrario, el "precio del producto" se sitúa en el valle de la curva de emoción de IKEA China, que se muestra en el gráfico 4-8. Esto significa que no cumplen su promesa de marca. Incluso una marca exitosa como IKEA a veces puede ofrecer una *de-branded experience*.

---

* Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) y TOTE-M (Netherlands), Diciembre 2008-Febrero 2009.

† Los estándares mínimos son criterios establecidos internamente por las empresas. Son el desempeño de nivel más bajo que permite una empresa y pueden ser, desde mantener un cierto nivel de calidad cumpliendo con estándares particulares, hasta evaluar otras medidas, como la cantidad de quejas generadas. Los niveles inaceptables los definen los clientes. Son niveles que alejarían a un segmento específico de clientes o generarían un boca a boca muy negativo. Estas experiencias se pueden identificar analizando datos empíricos o ejecutando los análisis de correlación y regresión utilizando X-VOC Research.

En este caso, los tres valles comunes hacen que los clientes sufran por nada cuando el "precio del producto" se convierte en un *de-branded pain*, el peor tipo de *pain*, ya que la promesa de marca se rompe. No se crean valores para los clientes y, por supuesto, no se logran resultados de negocio.

Por lo tanto, IKEA China debería convertir su *de-branded experience* en una *branded experience* enfocando todos sus recursos disponibles en los "precios" para convertirlos en un *branded pleasure*.*

Un CX auténtico señala correctamente lo que ha fallado, alinea los recursos con los resultados de negocio y ofrece consejos imparciales para garantizar el cumplimiento de la promesa de la marca.

El CX convencional se inclina hacia el "servicio", ignora la promesa de la marca, crea un problema para IKEA Holanda y agrava el problema para IKEA China. Pierde todo el sentido, resuelve el problema equivocado y genera desastres.

Cuando el CX convencional no puede discernir nada más que "servicio" en las promesas de la marca, picos y valles, cada problema de CX parece un problema de "servicio". No es de extrañar por que se dice que el CX convencional tiene una sola receta.

---

* Tuvimos una conversación informal con los ejecutivos de IKEA en China. Compartían la misma opinión de que se deberían dedicar más recursos para hacer que el "precio de los productos" sea su pico de experiencia, ya que es la promesa de la marca IKEA universalmente conocida.

La única receta del CX convencional

“A alguien con un martillo, todo le parece un clavo.” – Mark Twain, escritor estadounidense.

Independientemente del tipo de empresa que sea, las promesas de marca que haga o los desafíos de CX que enfrente, la solución ofrecida por el CX convencional es siempre el enfoque de “servir mejor a los clientes”. Generalmente incluye (las terminologías pueden diferir, pero sus significados son similares): transformación cultural, compromiso emocional, compromiso de los empleados y mejoras en el servicio.

- **Transformación cultural.** El motor del CX convencional es el “customer centric”. Por esa razón, el papel de transformar la cultura o cambiar el ADN es sumamente importante en su solución. Sin embargo, el “*customer centric*” podría ser el falso dios de la experiencia del cliente.*

  IKEA, Sukiyabashi Jiro y Ryanair difícilmente se considerarían organizaciones centradas en el cliente. Aun así, cumplen promesas de marca, logran resultados y crean valor para los clientes. En otras palabras, centrarse en el cliente no es un requisito previo para el éxito del CX.

- **Compromiso emocional.** Los clientes realizan compras en tiendas de conveniencia de manera "rápida y fácil", y vuelan con aerolíneas de ultra bajo coste simplemente por las tarifas aéreas más baratas. A veces, que una marca haga bien su trabajo es suficiente.

---

* Ver Jack Springman, *Why I now believe Customer Centricity is the false god of Customer Experience* (Linkedin.com, 5 Enero 2017).

No cometamos el mismo error que cometió CRM (*customer relationship management*). No a todos los clientes les gustaría tener una relación con su marca. Del mismo modo, no todos los clientes quieren comprometerse emocionalmente.

- **Compromiso de los empleados.** No hay duda de que todas las empresas deben comprometerse con sus empleados. El asunto es el alcance. Por ejemplo, el grado en el que Starbucks debería interactuar con sus empleados podría ser muy diferente al de McDonald's.

  Para algunas empresas, el nivel mínimo de compromiso de los empleados es un requisito básico; para otras, podría ser necesario un mayor compromiso. El nivel de compromiso de los empleados varía de una empresa a otra.

- **Mejoras en el servicio.** Hoy en día, las expectativas de los clientes son cada vez mayores. Ninguna empresa puede escapar a la necesidad de mejorar continuamente sus servicios al cliente.

  La misión de Ritz Carlton es brindar el más alto nivel de servicio a sus clientes. Sin embargo, es posible que IKEA solo necesite mejorar los tres puntos débiles comunes justo por encima de los niveles inaceptables para sus clientes objetivo. El grado de mejora del servicio lo dictan las promesas de marca.

Muchos profesionales de CX son irresponsables

Muchos profesionales de CX son propensos a los mismos juicios impulsivos en los que cada problema de CX está relacionado con el "servicio". Sin embargo, diferentes marcas tienen diferentes promesas. Ninguna solución puede desenredar todos los problemas de CX. Además, el enfoque de la solución "servir mejor a los clientes" generalmente se presenta antes o sin ningún diagnóstico.

Como se ha demostrado antes, una solución única no se aplica a todas las empresas ni a todas las situaciones: "El centrarse en el cliente no es un requisito previo para el éxito de CX" y "No todos los clientes quieren participar emocionalmente”.

Algunos expertos de CX pueden matizar la implementación del enfoque de "servir mejor a los clientes" y proponer hacerlo de manera más gradual, aunque el fin último, no obstante, sea una implementación a gran escala y en toda la empresa.*

Sin embargo, no existe una solución única para todo: "El nivel de compromiso de los empleados varía de una empresa a otra" y "el grado de mejora del servicio lo dictan las promesas de la marca”.

Una única receta no sirve para a todo.

A pesar de que la diabetes es un problema de salud importante, no puedo imaginar a ningún médico, antes o sin ningún diagnóstico, administrando la dosis más alta de medicamentos para la diabetes a todos los pacientes con diferentes tipos de enfermedades. Es totalmente irresponsable y una locura. Ningún profesional médico haría esto.

A pesar de que el "servicio" es un problema importante de CX, esto nunca debería ser una excusa para que ningún profesional de CX plantee un enfoque de "mejorar el servicio a los clientes" a gran escala para todas las empresas con diferentes tipos de desafíos de CX. Es un comportamiento irresponsable; simplemente es incorrecto.

---

* Ver, por ejemplo, Ian Golding, *Customer Experience 2017 Reality Check – Evolution or Revolution?* (Customerthink.com, 4 Octubre 2017).

Un/a CEO con visión nunca compraría CX convencional

¿Por qué tantos directores ejecutivos no compran el CX convencional? Porque no es CX auténtico:

1. Excluye "Producto" y "Precio". Un CX convencional es solo “servicio disfrazado”, su propuesta principal es “servir mejor a los clientes”. Cuando no incluye "precio" y "producto", para muchos directores ejecutivos, simplemente parece otro proyecto de "hacer más felices a los clientes". ¿Qué tipo de CEO pondría este tipo de iniciativa de mejora de la satisfacción del cliente en su lista de prioridades?

2. Evalúa las experiencias de los clientes con un doble rasero. La misión del CX es cumplir las promesas de marca. Sin embargo, las diferentes marcas tienen promesas de marca no idénticas. Dado que el CX convencional ignora cualquier promesa de marca que no sea "servicio", ¿cómo puede un CEO racional confiar en que el CX evaluará objetivamente la promesa de marca y creará una *branded experience*?

3. Ofrece soluciones sesgadas a los problemas de CX. La única receta del CX convencional, el enfoque de "servir mejor a los clientes" a gran escala y en toda la empresa, no se adapta a todas las empresas ni a todas las situaciones. ¿Por qué un CEO sensato se arriesgaría a implementar esta solución singular y subjetiva tratando de resolver los diferentes desafíos de CX a los que se enfrenta?

Por lo tanto, un/a CEO inteligente no compraría CX convencional.

Como el CX convencional solo se trata de interacciones, debería cambiarse el nombre legítimamente a CIM (gestión de interacción con el cliente) y dejar de usar el nombre "CX" de una vez. Se supone que el CX es necesario y bueno para todas las empresas. Sin embargo, debido a que

el CX convencional solo ayuda a aquellas empresas cuyas promesas de marca son "servicio", se convierte en un privilegio exclusivo para los miembros del club SERVICE, dada su única receta. El CX convencional es innecesario y perjudicial para la mayoría de las empresas. No es de extrañar la alta tasa de fracaso de las iniciativas de CX durante años y que la mayoría de los directores ejecutivos todavía no lo compren[*].

Para mejorar realmente la experiencia del cliente y obtener la aceptación de los directores ejecutivos, los líderes con visión deberían renunciar al CX convencional y adoptar un CX auténtico.

---

[*] Ver, por ejemplo, Maxie Schmidt, *CEO Conviction In CX – Why You Overestimate It And How To Get It …CX Europe 2017* (Forrester.com, 18 Octubre 2017).

CAPÍTULO 5

Las tres limitaciones que paralizan al *customer-centricity*

En mi opinión, el *customer-centricity* presenta tres limitaciones:

1. Es sólo para marcas orientadas al servicio.
2. Tiene definiciones desconcertantes.
3. Resulta inalcanzable para muchas empresas.

El papel higiénico de dos capas de Starbucks

Me han preguntado cómo defino el *customer-centricity* y no tenía ni idea hasta que descubrí la definición dada por Joseph Michelli, director de experiencia de The Michelli Experience, "El *customer-centricity* es un compromiso o una estrategia para asegurar el éxito de tu cliente."*

Michelli presenta su idea con un ejemplo de Starbucks: "Los líderes de Starbucks definen el éxito del cliente como ofrecer lujo asequible a los clientes allá donde el cliente se encuentre con la marca (online, por teléfono y en la tienda). El éxito del cliente en la tienda se produce, en parte,

* Joseph Michelli, *Customer Centricity is MORE than Customer Experience* (Customerthnk.com, 22 Febrero 2018).

cuando un cliente de Starbucks se va de la tienda sintiéndose agasajado de forma asequible.” En consonancia con el objetivo de ofrecer lujo asequible, el director financiero de Starbucks tomó la decisión de proporcionar papel higiénico de doble capa en todas sus tiendas en el mundo, aunque el uso de papel higiénico de una sola capa puede ahorrar costes sustanciales y no todos los clientes utilizarán el papel higiénico, lo que probablemente tendrá un impacto mínimo en las percepciones de los clientes. El *customer-centricity* se refleja en todas las cosas que se hacen, ya sea que el cliente se dé cuenta o no.

Ryanair logra el éxito del cliente, pero no es *customer-centric*

“El papel higiénico de dos capas de Starbucks" es un ejemplo simple pero convincente para demostrar lo que es el *customer-centricity* ¿verdad?
“El papel higiénico de dos capas" se adapta impecablemente a las empresas cuyas promesas de marca se refieren a "servicio", como Ritz Carlton. ¿Qué hay de las empresas que compiten simplemente en "precio" como Ryanair?

Creo que Ryanair definitivamente optaría por "papel higiénico de una capa". Esto coincide con sus políticas de ahorro generalizado que respaldan la promesa de su marca, impulsan el éxito de los clientes que buscan las tarifas aéreas más baratas y crean valores mutuos para el cliente y Ryanair. ¿No es eso centrarse en el cliente?

En verdad, rara vez he oído hablar a un experto en experiencia del cliente (CX) que diga o esté de acuerdo en que Ryanair está centrado en el cliente. A los ojos de los expertos en CX convencionales, Ryanair y otras empresas centradas en el precio se centran en los procesos. La optimización de procesos para conseguir costes mínimos es en general *inside out*. Las empresas orientadas al cliente tienen una visión *outside in* y se construyen alrededor del cliente y no al revés. Por lo tanto las empresas centradas en el precio, sin una perspectiva *outside in*, están excluidas del

mundo del *customer centricity*. ¿Qué pasa con las marcas centradas en el producto?

Louis Vuitton consigue el éxito con su cliente, pero aún no es *customer-centric*

Los productos de Apple son en su mayoría geniales. Son innovadores, fáciles de usar, elegantes y *cool* (…durante la era de Steve Jobs). Sin embargo, no es suficiente. Se necesita que toda la cadena de valor de la organización esté centrada en el cliente. Apple es una empresa obsesionada con el cliente no solo porque crea productos muy conocidos, sino también por su excelente servicio postventa y su destacada experiencia de servicio en la tienda, entre otras cosas.

De acuerdo con una investigación global*, el factor número uno que impulsa a los clientes a la compra repetida en Louis Vuitton es "la sensación de exclusividad de usar / poseer productos LV". El "servicio" en cambio es un problema importante durante la experiencia de compra. Aunque sus productos (o la imagen del producto para ser exactos) son adorados por muchos consumidores, es poco probable que Louis Vuitton sea visto como centrado en el cliente, debido a su deficiente servicio en la tienda.

Basado en la lógica de los expertos de CX, "servir bien a los clientes" sería lo que hacen las marcas impulsadas por el cliente, que se construyen alrededor del cliente, con una perspectiva *outside in*. La condición obligatoria para que las empresas centradas en el producto se asocien con el *customer centricity* siempre es el "servicio". En ausencia de "servicio", es probable que Apple no fuese etiquetada como una marca *customer centric*.

---

* Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM y CustomerThink (U.S.), Octubre 2008.

El *customer-centricity* no sirve para marcas centradas en precio y producto

A pesar de que Ryanair y Louis Vuitton logran el éxito de sus clientes ofreciendo las tarifas aéreas más baratas y creando un nivel incomparable de sensación de prestigio, respectivamente, no se les considera *customer-centric* en gran parte porque no "sirven bien a los clientes". Obviamente, no hay lugar para ninguna marca que compita únicamente en precio o producto en el mundo *customer-centric*. Como resultado, solo las marcas enfocadas en el servicio (como Starbucks, Virgin Atlantic y Zappos) y las marcas relacionadas con el servicio (por ejemplo, Apple, Southwest Airlines y Amazon) son elegibles para existir en ese mundo. Sin duda alguna, el customer-centricity no es para todas las marcas.

EL *customer-centricity* es diferente dependiendo de cada persona

¿Qué es el *customer-centricity*? La respuesta estándar es: "Poner al cliente en el centro de todo lo que hace la empresa". Pero, ¿qué significa exactamente?

Recientemente tuve una discusión *online* con algunos expertos en CX sobre este tema.* Aunque era un grupo pequeño, nuestras perspectivas fueron enormemente divergentes. Algo similar sucede cuando busco en Google "qué es el enfoque en el cliente", los resultados de la búsqueda muestran interpretaciones muy diferentes.

De acuerdo con Bob Thompson : “El enfoque en el cliente es un conjunto de comportamientos (en otras palabras, una cultura). No existe una definición estándar. Algunos usan el término para referirse a centrarse o dirigirse a los clientes (Peppers y Rogers), el llamado CRM.”

---

* Ver Joseph Michelli, *Customer Centricity is MORE than Customer Experience* (Customerthnk.com, 22 Febrero 2018).

El *customer-centricity* difícilmente se puede implementar de manera efectiva

En resumen, *customer-centricity* podría significar cualquier cosa, desde algo tan amplio como una "cultura" hasta algo tan estrecho como una "táctica". Cuando ni siquiera los expertos de la industria pueden proporcionar una definición concreta y satisfactoria, imagina lo frustrante que debe ser para alguien a quien le gustaría realmente poner en práctica el enfoque *customer-centricity*.

Independientemente de las definiciones desconcertantes, algunos expertos en CX sugieren comenzar por el "¡Sólo hazlo!" como actitud para poner en marcha iniciativas centradas en el cliente. A pesar de ser un potencial impulso de adrenalina, sería ingenuo esperar que la propaganda por sí sola lleve a resultados. No estoy seguro de que alguien pueda implementar algo de manera efectiva sin definir claramente lo que está tratando de ejecutar y lograr.

¿Podemos decir que Amazon es una empresa *customer-centric*?

Dado que los expertos no pueden arrojar luz sobre el camino hacia el *customer-centricity*, ¿seguiremos simplemente el ejemplo de Jeff Bezos?

Hace tres meses, olvidé mi contraseña de inicio de sesión de Amazon y mi tarjeta de crédito principal caducó. Me puse en contacto con su servicio al cliente. Para abreviar una larga historia, sus agentes de servicio son burocráticos y no "escuchan". Su prioridad es seguir sus procedimientos estándar, pero no resolver mi problema. Me llevó 10 correos electrónicos y siete días para iniciar sesión nuevamente. Fue una de las peores experiencias de servicio de mi vida.

Pensé que quizá había sido un caso de mala suerte, hasta que leí un artículo del consultor de gestión Maz Iqbal: *In Customer Experience, Is*

Amazon Going Downhill?[*], en el que Iqbal narraba sus "desagradables" experiencias de servicio con Amazon.

El experto en servicio al cliente Shaun Belding comentó al hilo de esta noticia: “Veo un número cada vez mayor de artículos y publicaciones que indican un creciente desencanto con Amazon…. hay señales muy claras, como señala Maz, de que están obsesionados con el control de costes.”

Amazon también figura como una de las *Top 10 BAD Customer Service Stories of 2018*[†]. “Imagina que has pedido tres cajas de papel higiénico a Amazon. El coste: 88,77 dólares. Entonces imagina que te cobran 7.455 dólares por los costes de envío…. Ella (la clienta) se quejó a Amazon seis veces. Escribió una carta al CEO Jeff Bezos…. No fue hasta que llevó el asunto a una cadena de televisión local y la historia se volvió viral para que Amazon tomara medidas. Dos meses y medio después, finalmente se le reembolsó.” Los ejemplos anteriores no son raros. Puedes encontrar muchos más sobre malas experiencias de servicio con Amazon, compartidos por numerosos clientes en la web.[‡]

La terrible experiencia de empleado en Amazon

No obstante, se puede argumentar que la evidencia anterior es insuficiente para deducir que Amazon no es *customer-centric*. Echa un vistazo a *Amazon accused of treating UK warehouse staff like robots*[§] y a

---

[*] Ver Maz Iqbal, *Customer Experience: Is Amazon Going Down-hill?* (Customerthink.com, 16 Enero 2019).

[†] Ver Shaun Belding, *The Top 10 BAD Customer Service Stories of 2018* (Customerthink.com, 28 Enero 2019).

[‡] Say, for example, search “amazon poor service experiences” on Google.

[§] Ver *Amazon accused of treating UK warehouse staff like robots* (TheGuardian.com, 31 Mayo 2018).

Amazon Working Conditions: Urinating in Trash Cans, Shamed to Work Injured, List of Employee Complaints[*] publicados por The Guardian y Newsweek respectivamente.

Uno de los componentes centrales del *customer-centricity*. es el compromiso o la experiencia de los empleados. Los empleados felices conducen a clientes felices. Tiene mucho sentido. ¿Qué dirías entonces sobre la experiencia de los empleados de Amazon?
¿No crees que Amazon ya NO se centra en el cliente, y mucho menos que sea la empresa más *customer-centric* del mundo? Emular a Amazon por su enfoque en el cliente no sería una buena elección, creo.

La transformación del ADN es increíblemente difícil

Más allá de que estas marcas: Amazon, Apple, Southwest Airlines, Starbucks, Virgin Atlantic y Zappos, son las marcas más reconocidas y distinguidas en el enfoque *customer-centricity*, tienen una cosa en común: o sus fundadores están obsesionados con el cliente o han construido una cultura centrada en el cliente desde que eran startups.

A pesar de que la disciplina del *customer-centricity* se ha promovido y practicado ampliamente durante décadas, ¿cuántas empresas, que no hayan nacido con el gen de la 'obsesion con el cliente', han cambiado con éxito su ADN y se han convertido en marcas con reconocida orientación al cliente? Probablemente no podrás citar más que unos pocos nombres.

Realmente, no debería costar mucho el darse cuenta de que, transformar la mentalidad y el comportamiento de las personas y de toda la cadena de valor de una organización para que se centre en el cliente, es increíblemente difícil.

---

[*] Ver *Amazon Working Conditions: Urinating in Trash Cans, Shamed to Work Injured, List of Employee Complaints* (Newsweek.com, 12 Septiembre 2018).

Ser *customer-centric* es misión imposible para muchas empresas

En un video de 2011*, Jeff Bezos manifestaba su creencia de que una empresa centrada en el cliente debería "pensar a largo plazo": "La mayoría de las iniciativas que emprendemos tardan de 5 a 7 años antes de que generen dividendos para la empresa."

La directora de investigación de Forrester, Harley Manning, ha escrito: "Las transformaciones CX son masivas, toman años y cuestan millones."†

Piensa en cuántas empresas pueden esperar de cinco a siete años por una iniciativa para generar dividendos. No muchas. A la luz de las tremendas dificultades de la transformación del ADN, los enormes costes financieros y el período superlargo de retorno de la inversión, el enfoque *customer-centricity* es un lujo inasequible para la mayoría de las empresas.

No es de extrañar que Jack Springman, jefe de consultoría de Ctrl-Shift, declarara en su artículo que invita a la reflexión *Six reasons why customer-centricity should NOT be an objective*, que "a pesar de todo lo que los profesionales de la experiencia del cliente y la comunidad de consultores se han entusiasmado con la necesidad de centrarse en el cliente, el efecto general ha sido mínimo. "ESO ES PORQUE MUY POCAS ORGANIZACIONES SE HAN CONVERTIDO EN GENUINAMENTE CENTRADAS EN EL CLIENTE", te escucho gritar. Pero ese es mi punto: hemos estado vendiendo un sueño imposible."‡

---

* Ver *Video from Jeff Bezos about Amazon and Zappos* (YouTube.com, 22 Julio 2009).

† Ver Harley Manning, *Why customer experience is coming under fire* (Mycustomer.com, 6 Noviembre 2018).

‡ Ver Jack Springman, *Six reasons why customer-centricity should NOT be an objective* (Mycustomer.com, 5 Enero 2017).

El Customer-Centricity es “Invencible”

"Sé agua, amigo mío", en palabras del difunto y gran Bruce Lee, "Sé informe, sin forma, como el agua. Si pones agua en un vaso, se convierte en el vaso. Si pones agua en una botella, se convierte en la botella. Si la pones en una tetera, se convierte en la tetera.”*

"Céntrate en el cliente, amigo mío". El significado de "centrado en el cliente" se puede cambiar a cualquier "forma" que quieras, como el agua. Nadie puede rebatirlo, sobre todo cuando la orientación al cliente se define como una "cultura". ¿Cómo se puede medir la aplicación de algo tan abstracto? Sin medición, la orientación al cliente no tendrá ninguna posibilidad de fracasar. Y la propia palabra "centrado en el cliente" es tan políticamente correcta; ¿quién se atrevería a decir algo en contra? Estas son las tentadoras razones para seguir enarbolando la bandera del "*customer-centricity*”.

Centrarse en el cliente no es la única opción

Sin embargo, para aquellos que no están satisfechos con las confusas definiciones y la falta de practicidad del *customer-centricity*, tengo una oferta para sustituirlo en el contexto de la estrategia empresarial. Aborda las tres limitaciones de la orientación al cliente *customer-centricty*:

1. Es para todas las marcas, sin importar el enfoque en "precio", "producto" o "servicio".
2. Tiene una definiciones explícitas y pasos de aplicación claros.
3. Es posible para la mayoría de las empresas.

Además, impulsa una experiencia memorable y diferenciada, crea valores mutuos para el cliente y la marca, y transforma las ventajas competitivas en fortalezas sostenibles.
En el próximo capítulo presentaré este sustituto recomendado.

---

* Revisado 15 Mayo 2019, from https://en.wikiquote.org/wiki/Bruce_Lee.

CAPITULO 6

Sé extremo, amigo mío

En el capítulo anterior, expuse las tres limitaciones del *customer centricity* y prometí ofrecer una opción mejor en el contexto de la estrategia empresarial. En este capítulo, presentaré el sustituto recomendado: la experiencia extrema.

¿Qué es la experiencia extrema? En pocas palabras, significa ampliar la brecha entre el placer y el dolor (Pleasure Pain Gap) de la experiencia del cliente. La experiencia extrema tiene tres principios -revolución de recursos, intercambio de valores y agravamiento creativo- y tres pasos de aplicación:

1. Iniciar una revolución de recursos.
2. Crear valores mutuos para el cliente y la marca.
3. Agravar los *good pains* para generar placeres sin precedentes.

Paso 1: Iniciar una revolución de recursos

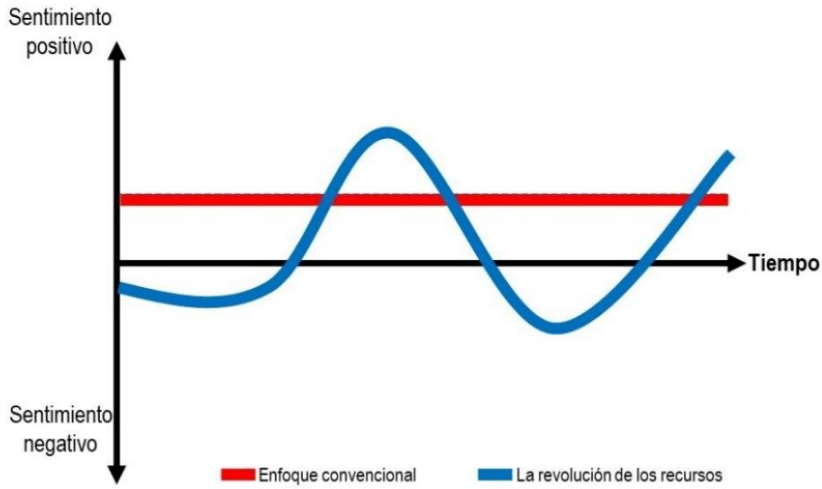

Gráfico 6-1 Permite que los valles impulsen una experiencia memorable

Kahneman sugirió que sólo los momentos pico y final tienen un impacto significativo en cómo nos sentimos sobre una experiencia, lo que nos da combustible para encender una revolución de recursos.

En el gráfico 6-1, la curva de emoción de color rojo representa el enfoque convencional que intenta eliminar cualquier punto de dolor, esfuerzo y fricción dentro de una experiencia. Diluye tus recursos limitados y conduce a una experiencia sin recuerdo.

Hagamos un cambio de paradigma en el que los recursos se asignen de forma diferente, centrándonos en los momentos críticos y permitiendo los valles. Crea picos de placer notables y una experiencia memorable con menos recursos, representado por la curva de emoción azul.

Disneyland lo entendió y emprendió la revolución de los recursos. A pesar de que el "tiempo de espera" ha sido durante mucho tiempo un grave

punto de dolor para sus clientes y de que el Instituto Disney asesora regularmente a los ejecutivos de las empresas de todo el mundo para que ofrezcan experiencias de servicio excelentes, Disneyland ha permitido este *pain point* concreto durante décadas.[*]

Para demostrar los méritos de "permitir el dolor", publiqué el artículo *Stop Trying to Eliminate Customer Pain Point* en Harvard Business Review[1†]. Forrester también se hace eco de mi opinión en su post *Don't focus CX improvement on customer pain points*[‡].

---

[*] Disneylandia y el Disney Institute son dos entidades distintas, aunque comparten la misma matriz – The Walt Disney Company.

[†] Ver Sampson Lee, *Stop Trying to Eliminate Customer Pain Point* (Harvard Business Review, Septiembre 2009, Chinese edition, 156-163).

[‡] Ver Ryan Hart, *Don't focus CX improvement on customer pain points* (Mycustomer.com, 18 Mayo 2018).

Paso 2: Crear valores mutuos para el cliente y la marca

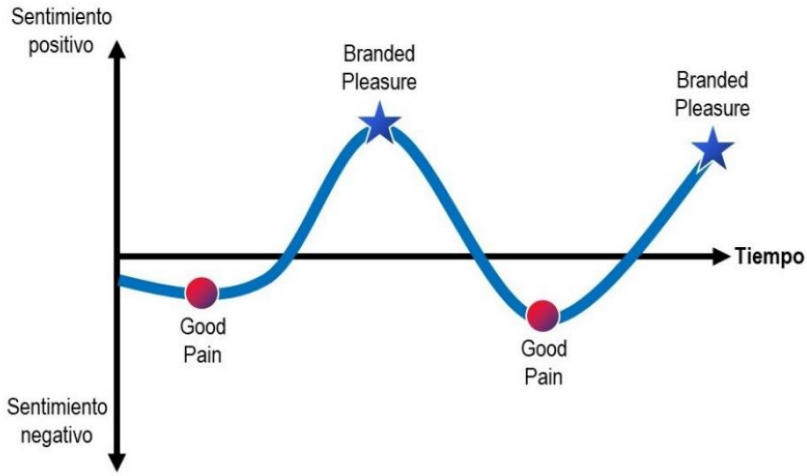

Gráfico 6-2 Intercambio de valores para ofrecer una experiencia diferenciada

Realmente, los clientes no olvidan los puntos de dolor, simplemente los soportan a cambio de algo más valioso: un intercambio de valor.

Por ejemplo, aunque los clientes habituales de Ryanair pueden entender por qué Ryanair practica el enfoque "lean and mean" -para canalizar los ahorros con el fin de ofrecer las tarifas aéreas más bajas (la promesa de marca de Ryanair)-, los "sufrimientos" siguen siendo indeseables; pero esto no impide que sus clientes habituales vuelen con Ryanair, siempre y cuando el "valor" percibido (es decir, las tarifas aéreas baratas) sea mayor que el esfuerzo (es decir, todas las medidas de ahorro).

Del mismo modo, a pesar de que los consumidores fieles a Louis Vuitton saben por qué sus productos son tan costosos - para crear objetos de alta calidad y un nivel de exclusividad sin precedentes (promesas de marca de Louis Vuitton) - los precios caros son, sin embargo, no deseados; pero

esto no impide a sus clientes comprar Louis Vuitton, en la medida en que el "valor" percibido (es decir, la sensación de prestigio) supera el esfuerzo (es decir, los precios premium).

En este sentido, las prácticas de Ryanair y los precios caros de Louis Vuitton son una buena noticia, porque contribuyen a generar "valores" sustanciales para los clientes -*brand pleasures*- que reflejan las promesas de marca de Ryanair y Louis Vuitton.

En consecuencia, mediante el intercambio de valor, las marcas son capaces de ofrecer una experiencia diferenciada y sus clientes pueden disfrutar de placeres significativos.

Paso 3: Agravar los *good pains* para generar placeres sin precedentes

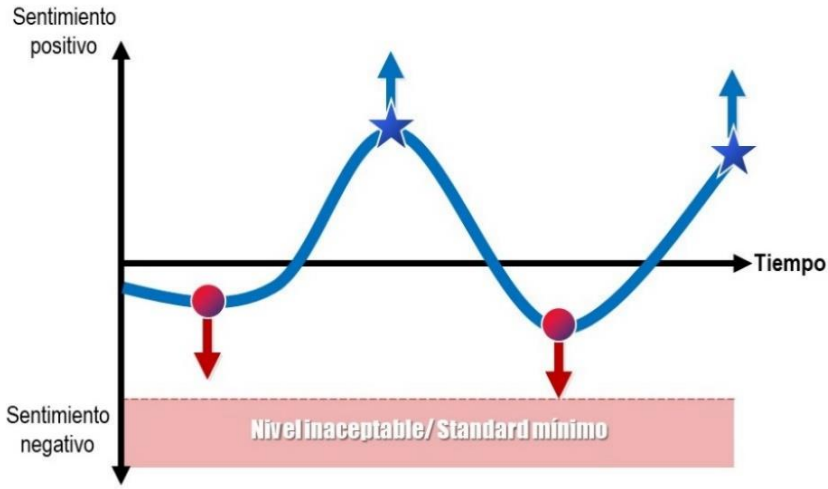

Gráfico 6-3 Ampliar el *Pleasure-Pain Gap* (PPG) para construir una marca extraordinaria

Sin embargo, "memorable" y "diferenciado" no son suficientes. Para ser extraordinario, hay que ampliar la brecha de placer-dolor *(Pleasure-Pain Gap)* (PPG).

Sukiyabashi Jiro lleva los dolores al extremo: ubicación remota, espacio diminuto, menú fijo, decoración pobre, precios elevados y mal servicio. Al agravar al máximo esos *good pains*, el restaurante de sushi concentra todos sus recursos para crear el mayor *branded pleasure* posible: el mejor sushi del mundo.

Según los datos empíricos recogidos a nivel mundial entre 8.500 clientes, Starbucks, IKEA y Louis Vuitton tienen cada uno un gran PPG. Sobre la base de 4.500 respuestas válidas en la encuesta, China Merchants Bank superó a los 15 bancos emisores de tarjetas de crédito en todas las

métricas, pero tuvo el mayor PPG entre todos los principales rivales. Con referencia a los comentarios de 757 directivos de TI, IBM tiene la experiencia de compra B2B más favorable, así como el mayor PPG entre 14 proveedores de soluciones de TI.*

Las marcas extraordinarias tienen dos cosas en común: generan un nivel de placer sin precedentes a sus clientes para vencer a los rivales y eliminar a los imitadores; y tienen un gran PPG para maximizar la productividad de sus recursos.

El *Customer-Centricity* juzga mal el valor del *Pain Point*

Sobre el informe de 715 respuestas de consumidores norteamericanos a través de una investigación global †, El "precio" es el punto de dolor más grave de la experiencia en la tienda de Starbucks. Según informaron 2.318 clientes que habían comprado al menos una vez en Louis Vuitton ‡, “precio" es el valle durante su experiencia de compra en LV.

¿Por qué la mayoría de los expertos en experiencia del cliente (CX) piden a gritos que se aborden los puntos de dolor relacionados con "servicio",

---

* Global Starbucks In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), Septiembre-Octubre 2007; Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) and TOTE-M (Netherlands), Diciembre 2008-Febrero 2009; Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), Octubre 2008. Mainland China Credit Card Customer Experience Research, Global CEM, Mayo - Junio 2008 and Mayo - Julio 2009. Mainland China B2B Purchase Experience (IT Solution) Research, Global CEM and CustomerCentric Selling (U.S.), Julio - Agosto 2007. Global Starbucks In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), Septiembre - Octubre 2007.

† Global Starbucks In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), Septiembre - Octubre 2007.

‡ Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), Octubre 2008.

pero hacen oídos sordos a los valles de "precio", como los de Starbucks y Louis Vuitton? El servicio puede ser un *pain point*, al igual que el precio. No tiene ningún sentido tolerar los puntos de dolor relacionados con el "precio" y rechazar los valles relacionados con el "servicio".

Hoy en día, para satisfacer los fuertes deseos de confort de los clientes, las empresas orientadas al cliente buscan una experiencia sin esfuerzo en todos los puntos de contacto. Sin embargo, a menos que la promesa de tu marca sea "rápido y fácil", esforzarse por conseguir una experiencia sin esfuerzo en los puntos de contacto críticos conduciría a una experiencia no recordada, dañaría la lealtad a tu marca y reduciría el placer de tus clientes. Mala jugada.

Obviamente, los entusiastas centrados en el cliente no son capaces de comprender el auténtico valor del *pain point* del cliente.

Al *Customer-Centricity* le cuesta identificar los picos y valles correctos

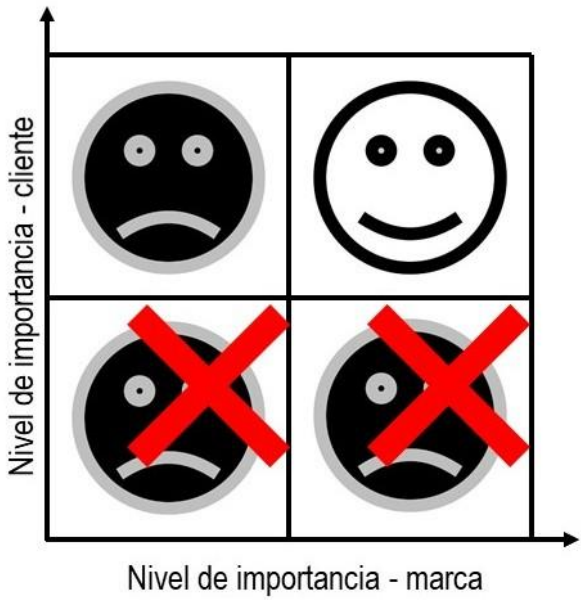

Gráfico 6-4 Good Pain / Bad Pleasure / Branded Pleasure / Unnecessary Pain

El Gráfico 6-4 muestra un cuadrante de "nivel de importancia para la marca - nivel de importancia para el cliente".

Las opciones habituales paran un *target pain* se sitúan en los dos cuadrantes inferiores, ya que estas necesidades no son importantes para los clientes. Por la misma razón, es poco probable que tú y tus competidores hayáis destinado muchos recursos a satisfacerlas. No ahorrarás mucho dinero permitiendo que los clientes "sufran". Son un *dolor inútil (unnecessary pains).*

Los *good pains* se sitúan en el cuadrante superior izquierdo. Como son vitales para los clientes, tanto tú como tus competidores estáis gastando

enormes sumas en intentar satisfacer estas necesidades de los clientes. En el caso de no intentar satisfacerlas -permitiendo el dolor hasta un nivel tolerable para los clientes- imagina los enormes recursos que te ahorrarás en comparación con tus competidores.

Si eliges erróneamente los *good pains* como *target pleasures*, estás haciendo esencialmente una obra de caridad: haces felices a tus clientes, pero ellos no se lo atribuyen a tu marca. Te comes los recursos para crear picos de placer innecesarios. Son *bad pleasures*.

En cambio, debes centrar todos sus recursos en las necesidades del cliente situadas en el cuadrante superior derecho, los denominadores comunes entre el cliente y la marca, los aspectos que son importantes tanto para los clientes como para tu marca: los *branded pleasures*.

La estrategia tiene que ver con la asignación de recursos. Para aquellos que están obsesionados con el cliente y se sienten incómodos al "planificar" cualquier *pain point* en la experiencia del cliente, deben reconocer que "*target pleasure*" y "*target pain*" son sólo diferentes terminologías para describir "dónde enfocar los recursos" y "dónde ahorrar recursos", respectivamente.

No obstante, no creo que las empresas centradas en el cliente vayan a permitir ningún *pain point* y mucho menos que apunten a los picos y valles adecuados, a los *branded pleasures* y a los *good pains*.

El *Customer-Centricity* impulsa una mejora destructiva

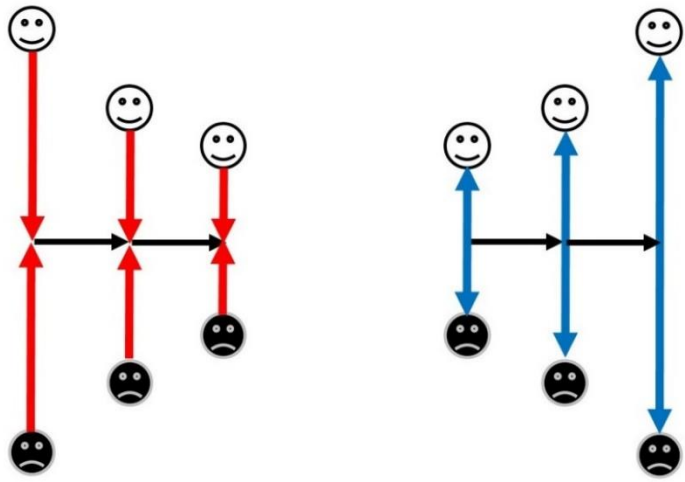

Gráfico 6-5 Mejora destructiva vs. Agravamiento creativo

En el gráfico 6-5, a la izquierda, se muestra cómo la mejora continua se convierte en una mejora destructiva. Es tentador seguir mejorando la experiencia del cliente. Sin embargo, cuando se mejora cualquier cosa que no sean los *branded pleasures*, se diluyen los recursos. Por cada unidad que se gasta en mejorar un *pain point*, se tiene una menos para gastar en sus placeres objetivo y se está un paso más cerca de debilitar la ventaja competitiva.

El gráfico 6-5, a la derecha, ilustra por qué es preferible la agravación creativa. En lugar de mejorar los *pain points*, los agrava mientras no caigan en niveles inaceptables para los clientes. Se ahorra una cantidad de recursos sin precedentes para maximizar los *branded pleasures*. De esta forma estas activando un círculo virtuoso: estás transformando tus ventajas competitivas en fortalezas sostenibles. Visualmente, se ve como un PPG en expansión.

En realidad, agravar dolor es menos difícil de lo esperado. En un mundo en el que las empresas mejoran continuamente, si no se mejoran los *pain points*, se agravan. Supongamos que tus principales rivales reducen el tiempo de espera de los clientes de cuatro a tres minutos. Si no sigues su ejemplo, agravas el dolor a los ojos de tus clientes.

En el mundo real, la mayoría de las organizaciones orientadas al cliente siguen mejorando -más rápido, más fácil y con menos *pain points*- independientemente de sus promesas de marca. Se encuentran en un círculo vicioso de mejora destructiva y minimización de su PPG.

El último extremo es el equilibrio

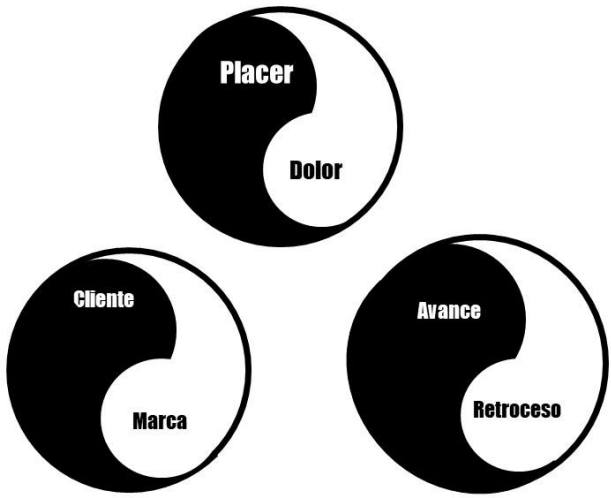

Gráfico 6-6 El equilibrio entre el placer y el dolor / Cliente y marca / Progreso y retroceso

Puede que te sorprenda que la filosofía detrás de la experiencia extrema sea el equilibrio.

Para aliviar las limitaciones de recursos y crear placeres significativos, debemos tolerar los dolores. No existe el almuerzo gratis: no hay picos sin valles. Por lo tanto, la creencia que se ha mantenido durante mucho tiempo en el mundo del *customer-centricity* de que "los *pain points* del cliente son malos y tienen que ser eliminados" es falaz. La revolución de los recursos -permitir que los valles creen picos- ayuda a restablecer el "equilibrio" entre el placer y el dolor.

Hace unas décadas, era popular estar centrado en el producto, y ahora el péndulo ha oscilado en la dirección opuesta. Sin embargo, ni "sólo marca" ni "sólo cliente" son la solución. Sorprender al cliente y superar sus expectativas para lograr su satisfacción, independientemente de la

promesa de la marca, es inútil. El "equilibrio" entre el cliente y la marca se restablece cuando los recursos se concentran en ofrecer los *branded pleasures*, los denominadores comunes que son importantes tanto para los clientes como para la marca.

No hay mercado para una marca promedio. Para construir una marca notable con un nivel de placer inmejorable, se requieren severos dolores. Sin embargo, Roma no se construyó en un día. Grandes marcas como Starbucks o IKEA tuvieron un PPG moderado en sus inicios. La altura de un edificio es proporcional a la profundidad de sus cimientos: es pura lógica. El principio de ampliar el PPG se aplica a todas las empresas -ya sean startups o empresas consolidadas- debido a su razonable "equilibrio" entre progreso y retroceso.

Literalmente, el “sesgo hacia el placer”, la "obsesión por el cliente" y la "obsesión por la mejora" son extremos irreales e insostenibles. Extremos que no funcionan y no pueden durar.

Demasiado de algo es malo. Los enfoques equilibrados funcionan y duran.

¿Ser *Customer-Centric* o ser extremo?

Ryanair, Louis Vuitton y Sukiyabashi Jiro ofrecen las tarifas aéreas más baratas, crean un nivel de prestigio inigualable y elaboran el mejor sushi del mundo, respectivamente. Estas marcas de éxito ofrecen experiencias extremas y grandes PPG. Logran el éxito de sus clientes pero no están centradas en ellos. Estar centrado en el cliente no es la única opción, ni mucho menos, para mejorar la experiencia del cliente.

Ciertas organizaciones obsesionadas con el cliente persiguen el *customer-centricity* como su objetivo final. Gran error. El *customer-centricity* no es un fin, sino un medio. Dado que el *customer centric* es el motor del CX convencional y que la mayoría de las iniciativas de CX han fracasado persistentemente en proporcionar beneficios tangibles, tal vez sea el

momento de abandonar métodos que han tenido una alta tasa de fracaso durante años y que son inalcanzables para la mayoría de las empresas.

La estrategia consiste en la asignación de recursos. La eficacia de una estrategia se juzga en gran medida por su eficacia en la asignación de recursos. La experiencia extrema es una estrategia de CX más eficaz que el *customer-centric*: ofrece una experiencia memorable y diferenciada, crea valores mutuos para el cliente y la marca, genera un nivel de *branded pleasures* sin precedentes para superar a los rivales y transforma las ventajas competitivas en fortalezas sostenibles, todo ello sin desplegar recursos adicionales.

Además, la orientación *customer-centricity* tiene tres limitaciones: es exclusiva de las marcas centradas en servicio, tiene definiciones confusas y es inalcanzable para la mayoría de las empresas; y tiene tres desventajas: juzgar mal el valor del *pain point*, dirigirse a los picos y valles equivocados, e impulsar una mejora destructiva; y tiene tres extremos: se inclina por el placer, sólo por el cliente y se obsesiona por la mejora.

Por el contrario, la experiencia extrema es para todas las marcas -no importa si están centradas en el "precio", el "producto" o el "servicio"-, tiene una definición explícita y pasos claros de implementación, y es alcanzable para todas las organizaciones. La experiencia extrema comprende el auténtico valor del valle, identifica los placeres y dolores adecuados y desencadena la agravación creativa. Consigue el equilibrio adecuado entre el placer y el dolor, el cliente y la marca, y el progreso y el retroceso. La experiencia extrema es superior a la *customer-centric* en todos los aspectos.

“Sé extremo, amigo mío.”

Observaciones: existe un nombre oficial para la experiencia extrema – *PIG Strategy*.

EPÍLOGO

Pain Is Good

PIG Strategy libera el poder del dolor para mejorar la experiencia del cliente y construir marcas extraordinarias.

Al permitir el dolor, PIG inicia la revolución de los recursos para crear picos de placer significativos y una experiencia memorable para el cliente. Al identificar el *good pain*, PIG diferencia tu marca y ofrece una experiencia de marca. Al agravar el *good pain*, PIG genera placeres sin precedentes para los clientes, convierte tus ventajas competitivas en competencias básicas y construye una gran marca. Al introducir una perspectiva revolucionaria sobre el dolor -permitir el dolor, elegir el dolor adecuado y agravar el dolor- PIG maximiza la eficacia de la productividad de los recursos para que todas las empresas puedan hacer el mejor uso de sus limitados recursos.

Pain **I**s **G**ood. *No es cierto?*

APENDICE A

Simplificar y hacer operativo el *Customer Journey Mapping*

En *How Many Customer Experience Professionals Will Survive 2017?*[*], se afirma que "se encontraron dos tendencias particularmente parecidas: de los profesionales de CX que indicaron que su objetivo era animar a sus empresas a realizar grandes inversiones en CX, sólo el 51% había sobrevivido en su puesto más allá del segundo año. De los que describieron su enfoque como la construcción de puntos de control para establecer los beneficios del CX, el 72% sobrevivió en su rol más allá del año 2."

Un hallazgo sorprendente es la similitud de los motivos de salida de los profesionales de CX:

- A la empresa se le acabó la paciencia.
- Los indicadores de NPS no mejoraban.
- La empresa tenía que reducir costes y CX era un objetivo fácil.

[*] Ver *How Many Customer Experience Professionals Will Survive 2017?* (Prnewswire.com, 31 Enero 2017).

El objetivo original

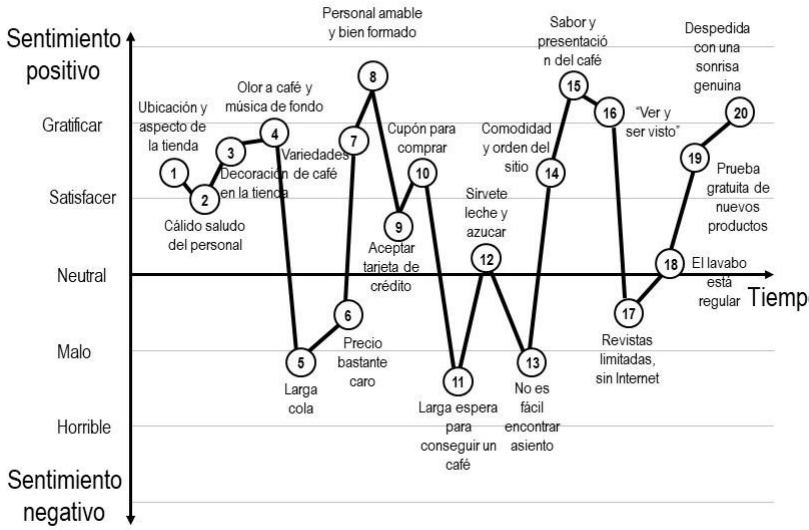

Gráfico A-1 Curva de emoción: Starbucks experiencia en tienda

En 2006, creé la curva de la emoción en *One Cup of Coffee, 20 Experiences: Take a Tip From Starbucks*[*], cuando la terminología "*customer journey mapping*" era todavía relativamente poco conocida. En los últimos años, el *customer journey mapping* está ganando popularidad, con modelos sofisticados y extravagantes construidos por empresas de consultoría de CX: se incluyen muchos más atributos, subprocesos, elementos, fases y capas, y se utilizan todo tipo de gráficos, *storyboards* y presentaciones llamativas.

Personalmente, no me gusta demasiado la sofisticación. Mi opinión sesgada es que las cosas sofisticadas consumen recursos y tiempo, y suelen ser difíciles de poner en práctica; cuando las cosas se complican, es fácil

[*] Ver Sampson Lee, *One Cup of Coffee, 20 Experiences: Take a Tip From Starbucks* (Customerthink.com, 4 Junio 2006).

que desvíen nuestra atención y nos desvíen del propósito original para hacerlas.

Como se puede observar en la curva de emoción del gráfico 1 -o lo que se llamaría *customer journey mapping*- para una experiencia en la tienda de Starbucks, no es ciencia espacial. Se trata simplemente de mapear todos los subprocesos y atributos que encuentran los clientes y cómo afectan a sus emociones en una secuencia temporal natural durante una experiencia de contacto *(touch-point)*

El objetivo original es comprender cómo se sienten los clientes durante una experiencia y, posteriormente, utilizar estos conocimientos para mejorar la experiencia con el fin de lograr un resultado comercial. Punto

Hacer operativo el customer journey mapping

Subproceso en secuencia temporal	U.S.	China
	NPS	NPS
1. Ubicación conveniente de la tienda	26	25
2. Atractivo del exterior y de la señalización	23	14
3. Decoración de la tienda	18	17
4. Ambiente agradable	11	16
5. Aroma al entrar en la tienda	24	19
6. Música de fondo	12	11
7 Adecuación de los precios	19	**3**
8 Variedades de café	20	10
9. Tiempo de espera	22	22
10. Personal amable / atento	**4**	7
11. Personal preparado	6	**4**
12. Trato personal (recuerdan mi nombre, mi pedido)	14	21
13. Opciones de pago	21	15
14. Tiempo de espera para la preparación del café	9	12
15. Envasado y presentación del café	8	6
16. Mostrador de autoservicio (leche, azúcar, servilletas)	15	18
17. Facilidad para encontrar un asiento cómodo	16	26
18. Limpieza de la tienda	13	13
19. Sabor del café	**1**	**5**
20. Ambiente relajado	7	9
21. Ver y ser visto (sentirse "parte del equipo"	**5**	8
22. Disponibilidad de periódicos y revistas	10	20
23. Disponibilidad de internet	25	23
24. Lavabo disponible y limpio	17	24
25. Muestra gratis de nuevas bebidas y snacks	**3**	**2**
26. Despedida con una genuina sonrisa	**2**	**1**

Gráfico A-2 X-VOC Datos: Experiencia de Starbucks en las tiendas de EE.UU. y China

Para lograr tu objetivo original, tienes que conectar el CX con el resultado del negocio. Una forma rápida de hacerlo es simplificar tu sofisticado modelo de *customer journey mapping* y hacerlo más operativo, para identificar los impulsores clave del negocio.

Tomando el caso de Starbucks y el NPS como ejemplo, correlacionamos el índice de satisfacción de cada subproceso durante la experiencia en la tienda con la puntuación *net promoter score* dada por los clientes de China y de Estados Unidos para la *Global Starbucks In-store Customer Experience Research*[*].

El gráfico A-2 presenta el Dato X-VOC[†] – el ranking de importancia de cada uno de los 26 subprocesos en el desempeño del NPS. Con 26 subprocesos, las clasificaciones de importancia van literalmente del 1 al 26, siendo el 1 el factor más importante y el 26 el menos importante en impacto en NPS.

Hacer que el NPS sea accionable

Numerosas empresas utilizan hoy el NPS como una métrica clave de medición del desempeño, pero no muchas saben cómo hacer que el NPS sea accionable.

Conocen las puntuaciones de probabilidad de recomendar, pero no tienen ni idea de qué hacer para mejorarlas. En otras palabras, para estas empresas, las puntuaciones no son accionables.

---

[*] Global Starbucks In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), Septiembre-Octubre 2007.

[†] X-VOC (voice-of-customer @ experience) Los datos son generados por X-VOC Research para obtener los índices de satisfacción y derivar los niveles de importancia de cada uno de los subprocesos y atributos durante una experiencia de contacto.

Con los datos de X-VOC, se puede determinar el factor más importante que impulsa el NPS en China y en Estados Unidos, y se ve que difieren. Por ejemplo, el factor de NPS más importante en China es la "despedida con una sonrisa genuina", mientras que en Estados Unidos es el "sabor del café".

Con esto haces que la evolución de algo no accionable - NPS - sea accionable. A partir de ahora, sabrás qué subprocesos o atributos concretos debes trabajar para mejorar los resultados previstos. Y todo ello respaldado por datos cuantificables.

Tu empresa nunca perderá la paciencia

Un buen número de iniciativas CX se centran en proyectos de mejora del servicio a "gran escala" o de transformación de la cultura de toda la empresa (para centrarse en el cliente). Llevan mucho tiempo, consumen demasiados recursos y pueden no ser las recetas adecuadas para sus problemas de CX.

Siempre se puede empezar con algunos proyectos de CX pequeños y asequibles, destinados a obtener resultados probados para conseguir la aceptación de la dirección. Hay opciones y, por lo general, algunos objetivos asequibles entre los que puede elegir en función de los datos X-VOC.

Por ejemplo, en el caso de Starbucks, si te centras en los dos atributos comunes fuera de los tres principales impulsores de NPS en EE.UU. y China: "despedida con una sonrisa genuina" y "prueba gratuita de nuevas bebidas / aperitivos", - objetivos relativamente fáciles - pronto serías capaz de establecer proyectos piloto de bajo coste y obtener una ganancia rápida, y lo más importante, conectar el CX con el resultado de negocio objetivo - en este caso, mejorar el NPS.

Siempre se puede mejorar el NPS con una mentalidad abierta

Tanto en Starbucks América como en China, sólo dos de los cinco principales impulsores del NPS son atributos de "servicio" o "relacionados con el servicio". Los restantes impulsores clave - "adecuación de los precios", "gusto/sabor del café", "ver y ser visto" (sentirse "parte del grupo"), y "prueba gratuita de nuevas bebidas/snacks"- no tienen básicamente nada que ver con el servicio.

¿Qué te dice esto?

Siempre es posible que haya otros factores -además del servicio- más decisivos para impulsar el boca a boca de sus clientes. Como profesional de CX, debes adoptar una perspectiva neutral al evaluar los datos de X-VOC y dar consejos imparciales para impulsar los resultados empresariales deseados.

Para mejorar el NPS, es necesario tener una mentalidad abierta: mejorar el servicio al cliente o transformar la cultura de la empresa no es siempre la solución a los retos de la CX.

En lugar que te supriman, muestra dónde y qué costes hay que suprimir

Además del NPS, también puedes utilizar los datos X-VOC para identificar otros impulsores del negocio, por ejemplo, la repetición de compra y la retención. Además de identificar los atributos más importantes para impulsar tus objetivos, los datos X-VOC también pueden indicar cuáles son los no importantes, es decir, los atributos que menos contribuyen a impulsar los resultados del negocio.

Con el apoyo de los datos empíricos, cuando la empresa tenga que recortar costes, en lugar de ser que te despidan o reduzcan, serás tú quien aconseje dónde y qué reducir o eliminar; y lo mejor es que estos datos no provienen de ninguna autoridad externa ni de departamentos internos, sino que se generan directamente de tus clientes.

Para desempeñar una función objetiva en la asignación de recursos, hay que ser independiente. La verdad incómoda es: El CX no es la extensión del servicio al cliente y no debe estar unido a servicio al cliente ni a ninguna otra función; no te obsesiones con la transformación de la cultura, ya que el *customer-centrcity* podría ser el falso dios de la experiencia del cliente*. Salgamos de la caja y dejemos de estar enjaulados!

Hazte imprescindible

Los clientes perciben una marca a través de cada experiencia que tienen en cada punto de contacto y canal desde el principio hasta el final de su ciclo de vida como cliente. Una marca, literalmente, está representada por la experiencia total del cliente (TCE).

Imagínate que extiendes tu evaluación desde un único punto de contacto (por ejemplo, la tienda de Starbucks) para cubrir la experiencia total del cliente, entonces en ese momento, estás evaluando la eficacia de la asignación de recursos de tu marca en conjunto (ver Apéndice B: La marca debe ser gestionada por el CXO, no por el CMO).

La estrategia consiste en la asignación de recursos. La eficacia de una estrategia se concluye principalmente por la eficacia en la asignación de recursos. Cuando se evalúa de forma imparcial la experiencia del cliente, se puede recomendar la mejor estrategia de asignación de recursos para gestionar la marca y obtener los resultados empresariales deseados.

Al poner en práctica el *customer journey mapping* y asumir el "nuevo papel" -un asesor independiente y un consejero estratégico en la gestión e la experiencia del cliente-, te está haciendo a tí mismo, y a tu iniciativa de CX, indispensables.

---

* Ver Jack Springman, *Why I now believe Customer Centricity is the false god of Customer Experience* (Linkedin.com, Enero 5, 2017).

APÉNDICE B

La marca debe ser gestionada por el CXO, no por el CMO

En un típico día de verano en Hong Kong, el tiempo es caluroso y húmedo con mucho sol. Tomo el metro para ir a una reunión de negocios y, cuando salgo de la estación, una repentina y fuerte lluvia sustituye al sol. Tardo unos minutos en llegar al lugar de la reunión y voy vestido con mi mejor traje de negocios. No quiero mojarme, pero la reunión empieza en cinco minutos. Me entra el pánico.

Un vendedor ambulante me salva. Vende paraguas a la salida de la estación de metro. Los paraguas están en una pila desordenada encima de unas cajas de cartón. Los colores y las variedades son limitados, pero los precios son razonables. No me paro a pensar. Elijo uno de aspecto modesto en color azul marino y pago. La transacción se completa en un minuto.

Resultó que el paraguas fue más duradero que otros que había comprado en tiendas. Lo usé durante varios años antes de que se desgastara. Siempre que paso por esa estación, intento localizar al vendedor de paraguas para comprar uno nuevo, pero no he vuelto a verlo, no desde aquel día de lluvia. Aquella fue una transacción única.

El objetivo común de toda organización

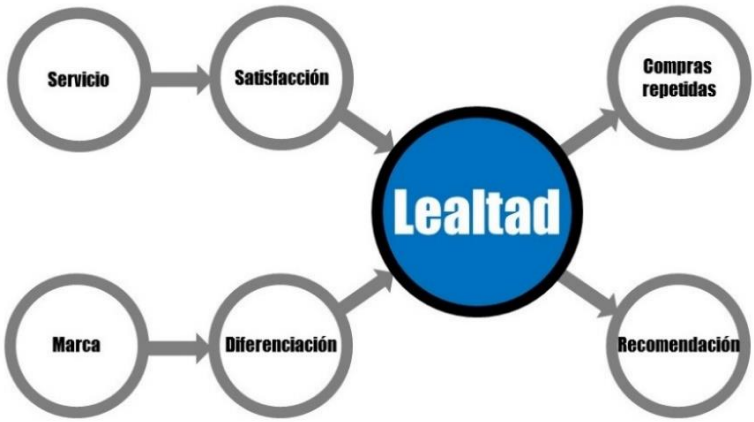

Gráfico B1 Objetivo común de toda organización: Fidelizar a los clientes para conseguir resultados de negocio

El personal de servicio al cliente y el de operaciones quiere impulsar la satisfacción del cliente. Los responsables de la marca y el marketing quieren impulsar la diferenciación de la marca. Sin embargo, la satisfacción y la diferenciación son el medio, no el fin. El personal de servicio satisface a los clientes para hacerlos felices, retenerlos y generar un boca a boca positivo. El personal de marca intenta diferenciar su marca de la de los competidores y hacer que los clientes recuerden su marca y vuelvan para futuras compras. La satisfacción y la diferenciación son medios diferentes para lograr el mismo fin. El fin común es convertir a los clientes que compran por primera vez en defensores a largo plazo que impulsen las referencias (NPS) y la repetición de las compras (retención) - los comportamientos resultantes de la lealtad.

El vendedor ambulante de paraguas nunca espera que los clientes repitan su compra: se trata de una mera transacción única que se produce fuera de la estación de metro en un día de lluvia. Quiere que compren esa única

vez. El hecho de que los clientes vuelvan o no, no le preocupa. No le importa en absoluto la fidelidad del cliente.
Además del vendedor ambulante de paraguas con su transacción única, ¿hay empresas que no se preocupan de que los clientes vuelvan a comprar? Los monopolios no necesitan preocuparse por esto. La fidelidad del cliente no les importa porque los clientes no tienen otro lugar donde comprar.

Aparte de los monopolios y de los vendedores ambulantes con transacciones únicas, el cuidado de la lealtad del cliente es universal: queremos que los clientes sigan viniendo y que digan cosas buenas de nosotros. La fidelidad de los clientes es algo que todas las empresas de los mercados competitivos necesitan para sobrevivir y prosperar. Por lo tanto, la fidelidad del cliente no es sólo el objetivo del personal de servicio al cliente y de la gente de marca, sino el objetivo común de todos los departamentos de todas las empresas en todos los sectores. La fidelidad del cliente es el objetivo común de todas las organizaciones.

Gestionar tu marca = Gestionar la experiencia total del cliente

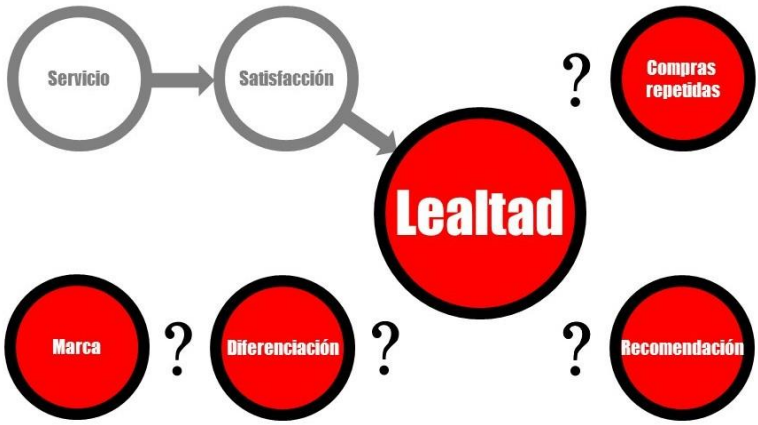

Gráfico B-2 La desconexión entre Marca y resultados del negocio

El gurú del diseño y la marca Walter Landor ha dicho que: "Los productos se construyen en las fábricas; las marcas se construyen en la mente". La marca es una percepción que no se crea únicamente con la publicidad o el producto. Los clientes perciben una marca a través de cada experiencia que tienen en cada punto de contacto y canal desde el principio hasta el final de su ciclo de vida como cliente. Una marca está, literalmente, representada por la experiencia total del cliente (TCE).

Por lo tanto, por lógica, la marca cubre la experiencia total del cliente para impulsar su fidelidad, retención y referencias. Sin embargo, no siempre es así. En realidad, la gestión de una marca suele corresponder a Marketing. Esta es la principal razón de la desconexión entre el branding y los resultados empresariales.

Cuando "gestionar tu marca = gestionar el marketing", tus esfuerzos e inversiones en materia de marca se centrarán en gran medida en las actividades relacionadas con el marketing. Pero, en realidad, podrían ser las experiencias con otros puntos de contacto las que afectan a la forma en que los clientes perciben tu marca e influyen en su fidelidad. Si no se tiene en cuenta esta noción, no se tiene la imagen completa. El precio de no ver la imagen completa es realizar inversiones incorrectas y mediciones sesgadas. Esto provoca la desconexión entre tus esfuerzos de creación de marca y los resultados de negocio previstos.

Con el modelo TCE (experiencia total del cliente), puedes invertir y medir de forma objetiva y eficaz porque puedes ver la imagen completa. La imagen completa consiste en todas las experiencias en los puntos de contacto que afectan cómo los clientes perciben tu marca y el nivel de importancia de cada una de ellas para impulsar los objetivos finales de la marca, las referencias y la repetición de las compras, es decir, los comportamientos resultantes de la fidelidad. Hemos creado modelos TCE y los hemos aplicado a varios sectores, como servicios financieros, telecomunicaciones y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. (NGOs).

Los modelos TCE para FSI, Telco y ONG

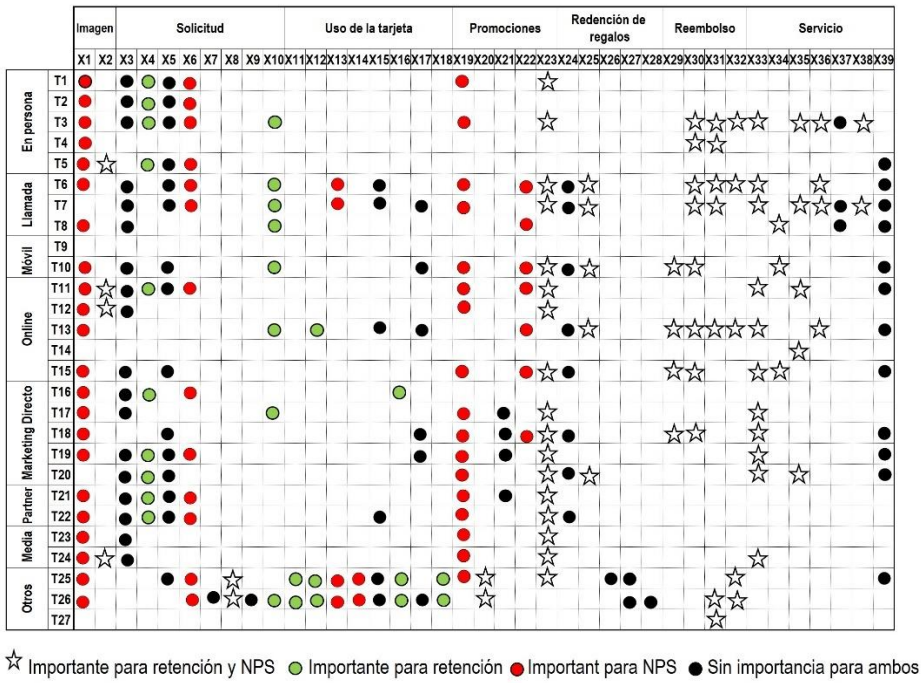

Gráfico B-3 El modelo TCE de un banco emisor de tarjetas de crédito

El Gráfico B-3 muestra un ejemplo de la aplicación del modelo TCE en el sector de los servicios financieros en un banco emisor de tarjetas de crédito. Los datos proceden de *Credit Card Customer Experience Research*, una investigación independiente encargada por Global CEM, con 4.567 respuestas válidas de titulares de tarjetas de crédito de 16 grandes bancos emisores de tarjetas de crédito en China.

El eje horizontal abarca el ciclo de vida de los usuarios de tarjetas de crédito, desde las experiencias en X1 hasta X39 dentro de las etapas de la vida del cliente: imagen, solicitud, uso de la tarjeta, promociones, canje de regalos, reembolso y servicio. El eje vertical aborda todos los puntos de contacto que interactúan desde T1 hasta T27 dentro de los

canales: cara a cara, llamada, móvil, online, marketing directo, socio, medios de comunicación y otros.

Las estrellas blancas indican las experiencias de contacto que son importantes para la retención y el NPS (Net Promoter Score), los puntos verdes son importantes para la retención, los puntos rojos son importantes para el NPS y los puntos negros no son importantes para ninguno.*

* Las clasificaciones de importancia de los tres Modelos TCE mostrados en este capítulo se generaron utilizando el enfoque de importancia derivada con análisis de regresión.

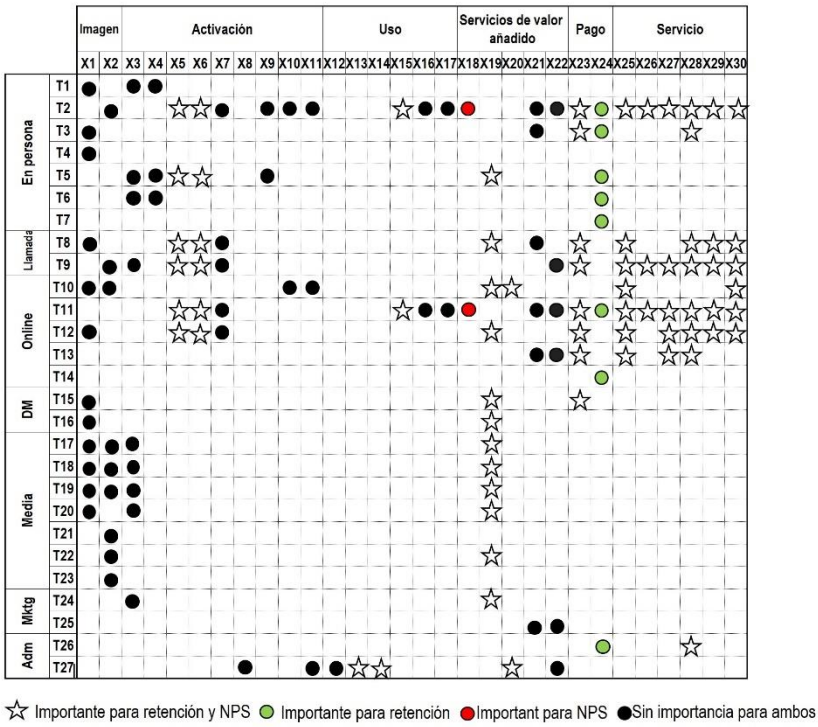

Gráfico B-4 El modelo TCE de un operador de redes móviles

El gráfico B-4 es una versión simplificada del modelo TCE para un operador de red móvil. Estos datos proceden del *Mobile Network Operators Customer Experience Research*, una investigación independiente encargada por CustomerThink (EE.UU.) y Global CEM, con 2.275 respuestas válidas.

El eje horizontal representa las experiencias (de X1 a X30) que encuentran los clientes y su correspondiente etapa de vida (imagen, activación, uso, servicio de valor añadido, pago y servicio). El eje vertical representa los correspondientes puntos de contacto (de T1 a T27) cubiertos por varios canales (es decir, cara a cara, llamada, *online*, marketing directo, medios de comunicación, comercialización y administración).

Las estrellas blancas indican las experiencias de los puntos de contacto que son importantes para la retención y las recomendaciones, los puntos verdes son importantes para la retención, los puntos rojos son importantes para las recomendaciones y los puntos negros no son importantes para ninguna de ellas.

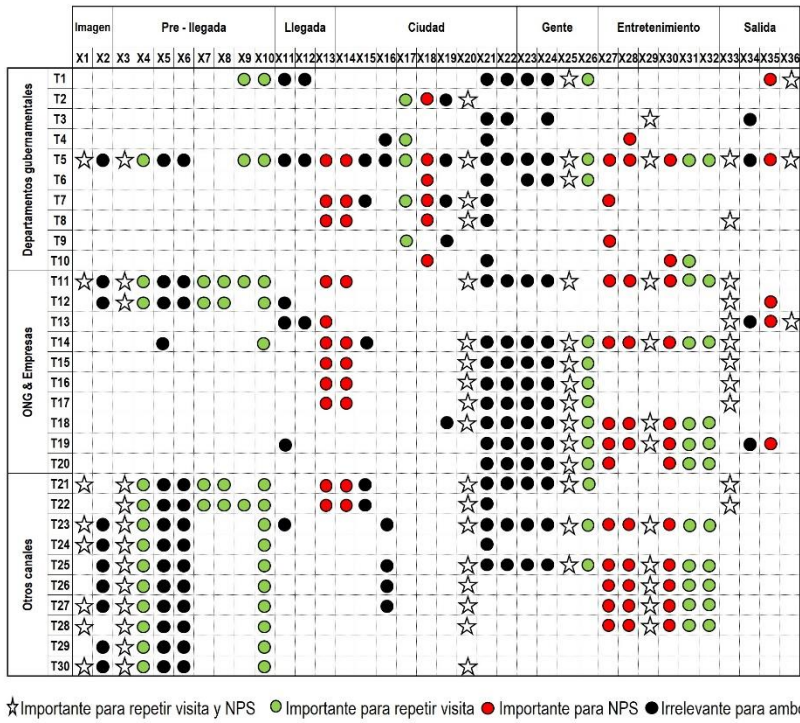

Gráfico B-5 El modelo TCE para un plan de turismo urbano global

Hemos construido y aplicado el Modelo TCE a una ONG de turismo. La gráfica B-5 representa el Modelo TCE de turismo urbano global utilizando los datos derivados de *Global City Visiting Experience Research*, una investigación independiente coorganizada por CustomerThink (EE.UU.) y Global CEM, con 2.585 respuestas válidas de turistas encuestados en diez ciudades: Ámsterdam, Dubái, Hong Kong, Londres, Nueva York, París, Shanghái, Singapur, Sídney y Tokio.

El ciclo de vida de la experiencia de la visita abarca las experiencias de X1 a X36 y las etapas de la vida que incluyen la imagen de la ciudad, la experiencia previa a la llegada, la experiencia en la ciudad, la experiencia con la gente, la experiencia de disfrute y la experiencia de salida. Estas experiencias se ofrecen mediante puntos de contacto desde T1 hasta T30

dentro de los canales de las organizaciones gubernamentales, comerciales y no gubernamentales y otros canales.
Las estrellas blancas indican las experiencias de los puntos de contacto que son importantes para la repetición de las visitas y el NPS, los puntos verdes son importantes para la repetición de las visitas, los puntos rojos son importantes para el NPS y los puntos negros no son importantes para ninguno.

Liberar a la marca: ¡No más tiempo secuestrada por el marketing!

Con el modelo TCE, se puede pasar de la perspectiva sesgada de "gestionar la marca = gestionar el marketing" a una perspectiva objetiva de "gestionar la marca = gestionar el TCE". Tanto si trabajas en servicios financieros, como en telecomunicaciones o en una ONG, tanto si diriges un banco emisor de tarjetas de crédito, una red de telefonía móvil o promueves el turismo urbano global, tienes que ver la imagen completa y cuantificar la importancia de cada experiencia de contacto (touch-point) para fidelizar al cliente.

Los departamentos de marketing pueden desplegar una gran publicidad y hacer grandes anuncios. Los anuncios producidos pueden ganar premios y atraer la atención, pero ¿justifican el esfuerzo y los recursos? Hemos visto anuncios premiados que sólo han creado una percepción y un rumor de corta duración, pero no un impacto duradero para la marca. ¿Se atrevería alguien en su organización a decir que los recursos gastados en estos esfuerzos de marketing podrían utilizarse de forma más eficaz en algún otro canal o punto de contacto? ¿Quién podría expresar esta opinión cuando el branding es responsabilidad de Marketing?

Para maximizar la eficacia de la marca, la función de marca tiene que ganar su independencia. Es bueno tener un director de marca, desvinculado del marketing y que informe directamente al director general. Del mismo modo, para maximizar la eficacia de la gestión de clientes, un director de clientes debe ser independiente, no vinculado al servicio de

atención al cliente. O, más idealmente, tener un director de experiencia, con un 100% de independencia y plena responsabilidad, y sin ningún vínculo con ninguna función o departamento, que evalúe y gestione de forma neutral la eficacia de la experiencia total del cliente y los esfuerzos de marca.

Cuando alguien no tiene prejuicios, puede evaluar objetivamente lo que hace su organización y optimizar los recursos en todos los canales y puntos de contacto para lograr los mejores resultados. Ahora, en la nueva economía de la experiencia y en el cambiante mundo de Internet, con tantos nuevos puntos de contacto, medios y canales, puede dotar a estos tres responsables (director de marca, director de atención al cliente y director de experiencia) de una herramienta (el modelo TCE) para que desempeñen su función (impulsar la fidelidad del cliente) de forma objetiva y cuantificable.

La estrategia consiste en la asignación de recursos. La eficacia de una estrategia se juzga en gran medida por la eficacia en la asignación de recursos. La estrategia convencional en materia de marca, orientada hacia la publicidad y las actividades relacionadas con el marketing, utiliza mal los recursos, ya sea una entidad financiera, una empresa de telecomunicaciones o una ONG, a la hora de impulsar la compra repetida (retención) y las recomendaciones positivas (NPS), que son los comportamientos resultantes de la fidelidad. Para maximizar la productividad de los recursos limitados de cualquier organización, es hora de conectar tus esfuerzos de marca con los resultados de negocio, es hora de poner a la parte adecuada en el asiento del conductor, es hora de liberar la marca y que deje de estar secuestrada por un solo departamento, y es hora de repensar "cómo" y "quién debe" gestionar tu marca. Es hora de cambiar.

La gestión de la marca por parte de tu responsable de experiencia. ¿Por qué no?

LA VOZ DE NUESTROS CLIENTES

Programa Global de Certificación CEM

Quiero compartir nuestro VOC, las voces de nuestros clientes, aquellos que han participado en el Program de Certificación CEM Global para aprender más sobre PIG Strategy (también conocido como Branded CEM Method).

Europa

"El método Branded CEM de Sampson Lee es muy útil para cambiar la mentalidad de los empleados y llegar a entender mejor al cliente. Muchas empresas están orientadas al cliente pero de forma interna y orientada a los procesos. Con este método se aprende a ver lo que experimenta el cliente y con este nuevo enfoque es más fácil encontrar puntos de mejora y conseguir una mejor comprensión de lo que es importante para el cliente. La metodología es fácil de usar e implementar y de gran utilidad para mí y mi departamento."

Linda de Winter, Head of Commercial Service Desk
Swisscom (Switzerland)

"Gracias a Sampson por uno de los enfoques más maduros y mejor estructurados de la gestión estratégica y operativa de la experiencia del cliente. Su método Branded CEM aporta muchos aspectos nuevos al enfoque existente y lo ha mejorado definitivamente con ideas directas e integrales desde la estrategia hasta la implementación."

Thomas Berger, Head of Digital
Toyota (Germany)

"El método Branded CEM de Sampson ofrece grandes ideas sobre dónde poner las prioridades cuando los recursos son limitados. Lo utilizamos en nuestra batalla diaria para crear experiencias de marca relevantes."

Marc Dirix, Service Development Manager
bpost (Belgium)

"Tuve la oportunidad de conocer a Sampson al asistir al Programa de Certificación Global CEM. Consiguió crear un curso inspirador con una visión completa de la Experiencia del Cliente. Me retó a enfocar las cosas desde diferentes perspectivas y me ofreció interesantes puntos de vista sobre la gestión y la mejora de los programas de Experiencia del Cliente. El método Branded CEM es realmente un método revelador y valiente."

Andrei Calin, Head of Customer Care & Services
ING Bank (Romania)

"El método Branded CEM de Sampson ofrece una visión única del mundo de la gestión de la experiencia del cliente, combinando y mejorando conceptos antiguos y nuevos para aportar una nueva visión a un espacio potencialmente confuso. Si no sabes distinguir tu UX de tu NPS, su metodología te proporcionará una visión clara y una guía que te ayudará a centrarte en los aspectos en los que puedes tener un mayor impacto."

Robert Pepler, Manager - Portal Experience Team
Hewlett-Packard (United Kingdom)

"El método Branded CEM de Sampson es fundamental para el desarrollo de mi carrera y me permite convertirme en un líder empresarial en lugar de un especialista en atención al cliente."

Wayne Grimshawe, Head of Customer Services
Barclays Corporate (United Kingdom)

Europa

"Hice uno de sus programas de certificación CEM global. El método Branded CEM de Sampson te ayuda a adoptar la visión de tu cliente y a tomar decisiones valiosas sobre cómo mejorar la experiencia y la rentabilidad: desglosando el viaje del cliente en puntos de contacto, para entender el valor holístico del cliente de cada punto de contacto (transaccional y emocional), dónde vale la pena invertir para mejorar la experiencia del cliente y cómo implementarlo. Para mí, Sampson es uno de los mejores expertos en CEM del mundo!"

Julio Herrera-Estevez, Chief Operation Officer
Pavigvm (Spain)

"La metodología de Sampson Lee proporciona valiosas ideas y los medios para poner en práctica la teoría. Con su metodología, Sampson desafía realmente el pensamiento tradicional, mostrando cómo lograr más con menos."

Carmen Phillips, Owner
Phillips MCT (Netherlands)

"Asistí al Programa de Certificación Global CEM y recomendaría encarecidamente el Método Branded CEM de Sampson debido a su naturaleza provocadora y su relevancia para el diseño de puntos de contacto. Es una perspectiva interesante que debes tener en cuenta como parte de tu arsenal global de CX."

Zaheer Gilani, Sr. Principal Business Consultant
Genesys (United Kingdom)

"Asistí al Programa de Certificación Global CEM de Sampson en Copenhague. Sampson demostró un conocimiento excepcional del tema de la CEM e hizo que el viaje de la experiencia de los clientes se tradujera en pasos prácticos y herramientas para que las empresas los aplicaran. Sampson utiliza ejemplos del mundo real aplicables a todo tipo de empresas para que los adopten y tomen medidas. Recomiendo encarecidamente el método Branded CEM de Sampson. ¡Si todos los profesionales del marketing, los vendedores y los CXO aplicaran la metodología a sus empresas, el negocio iría mucho mejor para todos nosotros!"

Arne Fossheim, Founder & Owner
Customer Insight AS (Norway)

"Libérese de los mitos mediáticos de la marca y dedíquese a los procesos reales de la marca. El método Branded CEM de Sampson arroja luz práctica sobre un marco metodológico interconectado que ayuda a que la CEM de marca sea manejable y que el valor real venga con la práctica."

Liutauras Daugirdas, Partner, SYNOPTICOM (Lithuania)

"Asistí al Programa de Certificación Global CEM en Londres en 2007. El método Branded CEM de Sampson me abrió los ojos y desde entonces estamos muy atentos a los puntos de contacto con el cliente y a cómo mejorar la experiencia del cliente en nuestro campus de IMD."

Guy Schröcker, Executive Director Marketing & Communications
IMD Business School (Switzerland)

Europa

“He tenido el placer de trabajar con Sampson en una de las primeras sesiones europeas de su programa de certificación. Su método Branded CEM es muy perspicaz, y es un enfoque paso a paso sobre cómo dirigir un programa CEM y cómo centrarse en los elementos clave de la experiencia del cliente. ¡Recomiendo absolutamente la metodología de Sampson!”

Remy Simonis, Senior Formule Manager Coordinatie centrum ING (Netherlands)

“Durante los 2 días del Programa de Certificación Global CEM puedo decir honestamente que mis ojos se abrieron y salí con una comprensión totalmente nueva de lo que impulsa el comportamiento del cliente y cómo las emociones y las marcas están estrechamente entrelazadas. Sampson es un visionario y un gran defensor de la experiencia del cliente, su profundo conocimiento del tema permite a cualquier persona interesada en este tema salir con mucho material de reflexión.”

Kevin Caulfield, EMEA Project Manager (IT Security and e-Commerce) (United Kingdom)

“En mi búsqueda de modelos de CEM, tuve la suerte de encontrar el método de CEM de marca de Sampson. Participé en el Programa Global de Certificación CEM celebrado en Londres. Dice que han tenido la suerte de que muchos asistentes al programa les apoyen (la mitad de los asistentes son "clientes repetidos" o provienen de referencias). Me pregunto: ¿Pueden estar equivocados tantos profesionales de grandes Empresas? Si quieres saber cómo es posible desplegar este programa CEM 45 veces en 18 ciudades, tienes que vivirlo tú mismo. Que tengas un buen Customer Journey con un gran capitán!”

Jorge Garcia Del Arco, Founder, ImproveChange.org (Spain)

“El método Branded CEM del Programa de Certificación Global CEM de Sampson Lee fue muy inspirador. Es una guía práctica para la implementación de conceptos y soluciones a problemas empresariales específicos.”

Yulia Avgul, Managing Partner, Avgul Expert Company (Belarus)

“Conocí a Sampson como profesor/moderador durante la clase magistral de 2 días de CEM. Todavía utilizo los ingredientes únicos y "bien pensados" para ayudar realmente a mis clientes a entender a sus propios clientes. Muy recomendable escuchar la innovadora y valiosa metodología de Sampson.”

Rob Brosens, Owner en Managing Partner Customer-i (Netherlands)

“¡Es una forma de abrir los ojos! El método Branded CEM de Sampson ofrece nuevas perspectivas sobre dónde invertir y dónde reducir costes. Los directores financieros no son el público objetivo habitual cuando se habla de experiencia del cliente, pero ahora tenemos su atención!”

Linda Højbjerg, Program Manager GN Netcom (Denmark)

Europa

“El método Branded CEM de Sampson aporta una visión desafiante pero muy valiosa de la gestión de la experiencia del cliente. Muy pragmáticos, sus ejemplos, basados en una sólida investigación, ayudan a crear la aceptación necesaria dentro de nuestra organización.”

Luc Delepine, Commercial Banking - Business Development - Program coordination, ING (Belgium)

“He tenido el placer de asistir a una clase magistral sobre la experiencia del cliente muy intensa y llena de conocimientos impartida por Sampson Lee. Su novedoso enfoque de gestión de la experiencia es directamente aplicable y produce grandes resultados. Es imprescindible para cualquier profesional de la experiencia del cliente, y recomiendo de todo corazón su método Branded CEM.”

Gerdien Dalmulder, Eigenaar
Caramel Business (Netherlands)

“Participé en el Programa Global de Certificación CEM. Fue uno de mis primeros encuentros con el concepto de gestión de la experiencia del cliente y fue una revelación. Me sorprendió positivamente la profundidad del pensamiento teórico y los conceptos prácticos. Las invenciones de Sampson sobre la CEM de marca y la curva emocional convierten las "soft stuff" en "hard", "medibles" y "monetizables". Recomiendo su método Branded CEM a cualquier persona que se dedique a la atención al cliente.

Leszek Soltysik, Owner
MoreInfo Consulting Services (Poland)

“Recomiendo ampliamente el método Branded CEM de Sampson. La metodología combina las necesidades del cliente y los valores de la marca de una manera más completa que otros métodos. El enfoque te ayuda a identificar las áreas en las que debes centrarte al diseñar la experiencia del cliente. Te ayuda a diseñar una experiencia que alinee la promesa de la marca y la prestación del servicio, y a crear clientes fieles y promotores de tu marca.”

Wim Geerdink, Manager Servicedesk, BOVAG (Netherlands)

“He asistido a la clase de Ámsterdam de 2013 del Programa de Certificación Global CEM. Sampson proporcionó un método realmente útil y muy práctico para construir y aumentar la experiencia del cliente y el valor del cliente en nuestra organización de servicios de consultoría y soluciones, siempre con un claro enfoque en los resultados finales. Recomiendo vivamente a los ejecutivos de marketing y servicios que se inspiren en las ideas de Sampson para ofrecer a sus propios clientes una experiencia única y eficaz.”

Markus Waser, Founder & Owner, waser iPM (Switzerland)

"Asistí al Programa de Certificación Global CEM de Sampson en Londres y muchos factores encajaron. Puedo ver claramente cómo empezar y dirigir mi programa de CEM. Recomiendo totalmente su método de CEM de marca..”

Sven-Erik Bergman, Marketing Campaign Planner
SpareBank 1 SR-Bank (Norway)

Europa

"Tuve la oportunidad de conocer a Sampson al asistir al Programa de Certificación Global CEM en Ámsterdam. Sus ideas sobre la experiencia del cliente son innovadoras y emocionantes, y aprendí mucho del método Branded CEM de Sampson."

Petter Selvikvåg Berge, Business Controller
Nordic Choice Hotels (Norway)

"El método Branded CEM que Sampson Lee ha desarrollado es un método muy eficaz para impulsar resultados tangibles y cambios dentro de las organizaciones actuales, ofreciendo más con menos. Proporciona un enfoque práctico paso a paso para traducir los objetivos empresariales en estrategias multicanal de marca. Demuestra que la ventaja competitiva sostenible -en el mundo on y offline- no se consigue a través de la centralidad del cliente, sino que se construye sobre una experiencia de cliente diferenciadora. Muestra a las organizaciones cómo utilizar los procesos subconscientes desde la perspectiva de los clientes para ofrecer esa experiencia (de marca) que impulsa su comportamiento. El exclusivo enfoque basado en hechos proporciona a las organizaciones una visión muy clara que les permite asignar presupuestos a estrategias y tácticas que ofrecen... más con menos."

Willemijn Schneyder-Valbracht RM, Owner
MerkMijn Marketing (Netherlands)

"Calificaría el método Branded CEM de Sampson como uno de los mejores, si no el mejor, en el mundo de la experiencia del cliente. Recomendaré su metodología a cualquiera que esté interesado en crear una organización de clase mundial centrada en el cliente."

Ibrahim Musa Umar, SVP (People and Organisation)
Signtura Outsource (United Kingdom)

"La Certificación Global CEM fue una experiencia excelente. En pocos días, se nos presentó la teoría de la experiencia del cliente y las formas prácticas de aplicarla. Recomiendo totalmente el método de CEM de marca de Sampson."

Chris Parker, Customer Experience + Business Technology Consultant
CoolExperience (Netherlands)

"En la época en que participé en el Programa de Certificación Global CEM, la Experiencia del Cliente era todavía un término vago y, con frecuencia, sólo una palabra de moda en el vocabulario de los profesionales del marketing. Hoy la situación ha mejorado y creo que esto se debe a los esfuerzos de Sampson Lee. Su método Branded CEM tiene mucho sentido para cualquiera que se tome en serio el marketing moderno, las ventas, la atención al cliente o el CRM. Todo se mezcla en términos prácticos en la categoría de experiencia del cliente."

Ondrej Tomas, Partner, CleverMaps, s.r.o. (Czech Republic)

"El Método CEM de Sampson es un método muy consistente y cómodo de aprender y aplicar, que se centra en los puntos clave de aprendizaje para todo especialista en Experiencia del Cliente..... En otras palabras, su metodología CEM es una gran experiencia de cliente y te ayuda a proporcionar una gran experiencia!"

Sophie Lerson, Marketing Product owner
Keytrade Bank (Belgium)

Europa

"La gestión de la experiencia del cliente es la pasión de Sampson y la transmite a su audiencia. Su método Branded CEM es intenso y muy bien pensado."

Stéphanie Houet, E2E Process Manager for Direct Mail & Admin Mail
bpost (Belgium)

"El método Branded CEM de Sampson es realmente inspirador y utilizo muchas de sus ideas para ayudar a mis clientes a crear experiencias únicas para los clientes en los momentos más importantes."

Deborah Wietzes, Senior Manager
VODW (Netherlands)

"El método Branded CEM de Sampson es una metodología excelente. Lo más interesante es que crea valor de la inversión, ya que ayuda a la organización a elegir en qué puntos de contacto invertir y en cuáles no."

Allard d'Engelbronner, Expert Klantbediening & Klantgericht ondernemen
AdE Consultancy (Netherlands)

"La gestión de la experiencia del cliente (CEM) está en boca de todos desde hace un par de años. Sorprendentemente, muchas empresas fracasan en su ejecución. Dos son las razones: La mala interpretación de lo que es el CEM (no, no se trata (siempre) de deleitar al cliente). Y: Una visión aislada de la Experiencia del Cliente (causada por silos organizativos y/o tecnológicos). Sampson desarrolló un enfoque orientado a objetivos para analizar la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto con el cliente y analizar la desviación de la promesa de marca. Su método Branded CEM ayuda a revisar la eficacia de las inversiones y a reasignar los presupuestos para conseguir la fidelidad del cliente."

Stefan Kauck, Senior Principal Business Consultant Europe, ME & Africa
Genesys (Germany)

"El Método CEM de Sampson representa un enfoque multidisciplinar que combina la psicología, la estrategia y la capacidad de análisis. Conocimientos prácticos combinados con herramientas, es útil en mi trabajo diario e incluso en mi vida personal."

Grzegorz Palyska, Business Application Development Manager
P4 (Poland)

"El método Branded CEM de Sampson es absolutamente fabuloso, un enfoque original, inspirador y muy eficaz de la experiencia del cliente. Todo lo que aprendí y puse en práctica, simplemente funcionó. Utilicé el concepto de la Curva de Emoción de muchas maneras; una de ellas fue para mejorar la experiencia ofrecida a la audiencia como orador principal. Los índices de respuesta del público mejoraron significativamente y mantienen un alto nivel continuo... El concepto desarrollado por Sampson viene del futuro, pero el retorno de la inversión comienza al segundo día de haber aprendido su metodología."

Adrian Barbu, President
Mystery Shopping Providers Association Europe (Romania)

Europa

“Sampson tiene un profundo conocimiento sobre la gestión de la experiencia del cliente y se destaca por compartirlo. Su método Branded CEM está destinado a proporcionar ideas muy útiles sobre la gestión de un programa de experiencia del cliente.”

Rafaela Silva, Customer Experience & Digital Marketing Manager – Zippy Sonae SR (Portugal)

“Fue hace tres años... Estuve en París para el Programa de Certificación Global CEM celebrado por Global CEM. El método Branded CEM de Sampson es creativo, sólido y novedoso. Gracias Sampson por una metodología tan útil.”

Erol Buğdaycı, Unit Manager, Customer Relations Isbank (Turkey)

“Sampson sabe exactamente cómo trasladar su visión de la experiencia del cliente al día a día de la empresa. Su método Branded CEM aporta reflexiones útiles y es una auténtica revelación para cualquiera que trate con clientes y quiera sacar el máximo partido a la creación de valor para la empresa/accionistas.”

Robbert Fofana, Owner Wild Cherry Consultancy (Netherlands)

“Me uní a Sampson y a su equipo en Hong Kong para el Programa de Certificación Global CEM y volví muy inspirado tanto personal como profesionalmente. Sampson es una verdadera autoridad y, sin duda, uno de los expertos en CEM con más conocimientos.”

Jakob Dyrbye, Owner, Creative Director Faust Dyrbye A/S (Denmark)

“Gracias a Sampson Lee y a su método Branded CEM, he conseguido habilidades y conocimientos para desarrollar una carrera profesional en el ámbito de la experiencia del cliente. Sampson sabe cómo transmitir sus profundos conocimientos de una manera sencilla y poderosa, "efectiva". Creo que la palabra inspirador encaja bien con Sampson.”

Tomas Ibañez, Director asociado Brain Trust Consulting Services (Spain)

“El Método CEM de Sampson es de gran valor para mí y mis clientes. Sampson Lee es para nosotros el experto número uno en gestión de clientes y CEM.”

Richard R. van Nieuwenhoven Helbach, Customer Value Inspirator Customer Passion Company (Netherlands)

“La maravillosa metodología CEM de Sampson Lee está realmente alineada con lo que todas las empresas quieren conseguir: el equilibrio adecuado y las cosas correctas que hay que hacer.”

Gerard Buchler, EMEA Sustain & OSP Sustain Manager Dell (France)

Las Americas

"La metodología CEM de Sampson cambió toda mi vida laboral y afectó a todos mis proyectos actuales a la vez. Después de su curso, volví a mi mesa y miré mis proyectos. Simplemente me di cuenta de que todos los proyectos debían ser revisados desde cero. Lo digo en un sentido totalmente positivo y valió la pena todo el esfuerzo. Sampson me ha hecho ver la gestión de la experiencia del cliente desde una perspectiva totalmente nueva y, ahora, 4 años después de haber participado en su curso, los conocimientos que he adquirido siguen siendo los más avanzados y simplemente geniales."

Fabian Romankewicz, Sales Enablement Program Manager
Cisco Systems (United States)

"Sampson ha desarrollado una metodología fascinante para trazar los recorridos de los clientes y, en última instancia, identificar dónde están los mejores lugares para invertir los recursos limitados. Su enfoque es claro, innovador y hace reflexionar.." **Janelle Matthews, Global Vice President,**
Business Solutions & Consulting, Genesys (United States)

"Innovador, desafiante, cuestionador y extremadamente necesario, el método del Sr. Lee es un avance en el desarrollo empresarial y estratégico para todas las empresas que quieran diferenciarse en su mercado."

Larry Sackiewicz, Partner, TRD Global (Brazil)

"Mientras que mucha gente habla de la Gestión de la Experiencia del Cliente (CEM), el método de Sampson toma el CEM y lo traduce en una estructura procesable. Hemos utilizado esta estructura con éxito con nuestros clientes. Los modelos de Sampson de la curva de la emoción y los puntos de contacto con el cliente me han dado una visión diferente de la experiencia del cliente. Recomiendo vivamente su metodología."

Stuart Walters, Principal Business Consultant
Genesys (United States)

"La visión de Sampson sobre la gestión de la experiencia del cliente da vida al tema, y su método Branded CEM lo aprovecha. Sus ideas y su experiencia provocan una nueva reflexión."

Jonathan Ward, Business Process Improvement Manager
Expro (United States)

"La metodología Branded CEM de Sampson Lee fue una parte importante de mi desarrollo en el área de CEM."

Gustavo Monzon, New Student Services
The University of Texas at El Paso (United States)

"Durante años, las empresas no se tomaron el tiempo necesario para centrarse en la recomendación que hace Sampson Lee: identificar sus propios Placeres y Dolores de Marca. Sólo un puñado de líderes empresariales entiende esto."

Mark Stanley, PMP, Senior Principal Business Consultant
Genesys (United States)

Las Americas

"Sampson es un gran líder de opinión en el tema de la gestión de la experiencia del cliente. Su metodología de gestión de la experiencia del cliente está bien estudiada y ofrece resultados tangibles basados en una sólida base teórica."

Birgitt Romankewicz, Sr. Director, Global Sales Enablement
Harmonic (United States)

"Los métodos de Sampson para la gestión de la experiencia del cliente cambiaron mi forma de enfocar las conversaciones con todos los clientes... ¡internos, externos, familiares! Disfruté mucho trabajando con Sampson, y lo recomendaría a él y a su metodología a cualquiera que intente resolver la dinámica de la gestión de la experiencia del cliente con éxito."

Charlie Godfrey, Sr. Principal Business Consultant
Genesys (United States)

"Sampson utilizó ejemplos tangibles para enseñarnos su metodología CEM y nos dio una perspectiva diferente de cómo enfocar la experiencia del cliente. En poco tiempo aprendimos varios conceptos y herramientas útiles que pudimos aplicar inmediatamente."

Jendy Burchfield, Associate Director
Brain Trust Consulting Services (United States)

"Sampson hace tangible la gestión de la experiencia del cliente (CEM) centrándose en la aplicación práctica de la estrategia CEM en las grandes empresas a través de la lente que cuenta: el outside (cliente) in (empresa). Con un enfoque justo en los modelos y elementos de la CEM, su metodología se centra en la CEM en la práctica para los profesionales que se preocupan por el cliente."

Mike Galvin, Director of Client Solutions
Medallia, Inc. (United States)

"Sampson ha desarrollado una metodología exhaustiva en torno a la alineación de la promesa de marca con la prestación de servicios que identifica los placeres y los dolores de la marca. Su enfoque me ayudó a identificar algunas de las áreas en las que debería centrarme durante el diseño de la experiencia. Recomiendo especialmente su método."

Musa Hanhan, Director of Experience Design
Genesys (United States)

"Los métodos de CEM de Sampson representan un enfoque excepcional para entender la experiencia del consumidor de marca; fue un placer poder aprender de él y cambiar mi perspectiva de CEM en una nueva metodología emocionante que es, sin duda, una clave para crear una experiencia de marca."

Francisco De Vega, Partner Development and Online Sales
iZettle (Mexico)

Australia, Asia, Africa & Medio Oriente

“El método Branded CEM de Sampson Lee me ha dado una nueva perspectiva sobre la experiencia del cliente que nunca había considerado. Es totalmente diferente a lo que esperaba, y he sacado mucho de esto.”

David Zammit, Supporter Experience Director
Compassion Australia (Australia)

“Qué increíble conjunto de metodologías tiene Sampson. La capacidad de transformar las organizaciones en verdaderos defensores del cliente mediante el uso de su metodología CEM es simplemente increíble de ver.”

Cameron Smith, Principal Business Consultant
Genesys (Australia)

“Sampson me pareció un experto y disfruté de su presentación del método CEM de marca. Recomiendo su metodología CEM a otras empresas.”

Sam Ghebranious, Director
Advance Coaching & Consulting Pty Ltd (Australia)

“Sampson tiene una gran historia que contar que cambiará para siempre la forma de pensar sobre la gestión de la experiencia de sus clientes. Fue un placer invertir en el programa CEM de Sampson para aprender, compartir e interactuar con otras personas de ideas afines que "entienden" lo que impulsa a algunas de las marcas más grandes y exitosas de la actualidad. Nunca me aburro con Sampson. Recomendaría su método Branded CEM a cualquiera que quiera pensar de forma diferente sobre la experiencia del cliente.”

Maurie Barnes, Senior Principal Business Consultant
Genesys (Australia)

“Sampson Lee es un experto en Gestión de la Experiencia del Cliente. El profundo conocimiento de Sampson en la Experiencia del Cliente junto con su profunda experiencia en consultoría en el área hizo que su Método Branded CEM fuera más efectivo para todos los ejecutivos de negocios.”

Tarique Amin Bhuiyan, Principal - Business Consulting
Infosys Lodestone (Australia)

“El enfoque de Sampson sobre la gestión de la experiencia del cliente desafía algunas de las convenciones tradicionales de la gestión de la experiencia del cliente, pero sus conocimientos sobre el comportamiento y las emociones de los clientes harán que te conviertas a su metodología.”

Ian Low, Principal Business Consultant
Genesys (Australia)

“Sampson conoce la experiencia del cliente desde la base. Su método Branded CEM fue una idea que me abrió los ojos. Me alegro de conocerlo!”

Marlin Silviana, Associate Partner
Hachiko - Customer Loyalty Solutions (Indonesia)

Australia, Asia, Africa & Medio Oriente

“Sampson Lee ha desarrollado una metodología CEM práctica que permite aplicar las teorías a la práctica. Lo recomendaría especialmente para que la gente de las marcas conozca la aplicación de la regla del “peak – end”.

Nopparat Suksaranludee, Group Director of Loyalty & Partner Marketing, ONYX Hospitality Group (Thailand)

“El método Branded CEM de Sampson me abrió los ojos. He aprendido mucho de su metodología sobre cómo crear una experiencia de cliente de marca.”

David Yeung, Group Manager, Customer Services China Swire Beverages (Hong Kong)

“Me gustaría mencionar el enfoque metódico de Sampson Lee sobre la Experiencia del Cliente, su capacidad para hacer que la presentación sea viva con ejemplos recientes y construir el concepto de "pleasure pain gap" en la comprensión del viaje del cliente. Recomiendo el método Branded CEM a todos los altos directivos que quieran construir una organización centrada en el cliente o entender los fundamentos para iniciar un programa de gestión de la experiencia del cliente.”

Abhijit Gupta, Management Consultant - Customer Experience Strategy Customer Future (India)

“La investigación de Sampson y la entrega de los conceptos de gestión de la experiencia del cliente son sobresalientes. Es muy práctico y aplicable a diferentes sectores y culturas. Sus estudios de casos y ejemplos aportan claridad y muestran cómo una organización puede empezar a aplicar inmediatamente estos conceptos.”

Kolawole Osinowo, Head of Customer Care and Logistics, West and Central Africa Microsoft (Nigeria)

“Asistí al Programa de Certificación Global CEM de 2 días, y fue como abrir los ojos por primera vez. Fue un "soplo de aire fresco" que realmente me ayudó a volver con una nueva perspectiva entusiasta sobre una metodología y un marco valioso y puntero, que ahora son conceptos habituales. Por aquel entonces, nos enfrentábamos al reto de centrarnos en el cliente sin los conocimientos técnicos, las herramientas y la metodología adecuada. Haber obtenido la certificación del método Branded CEM me hizo comprender en qué consiste la experiencia del cliente, mapear los viajes del cliente a través de los zapatos del cliente, comprender la curva de emoción dolor-placer máxima y el enfoque de la experiencia de valor de la marca, y por lo tanto identificar dónde invertir los recursos limitados para aumentar el valor de la empresa y del cliente. Es una metodología de gran valor que recomiendo vivamente.”

Filipa Henriques (Portugal), Continuous Improvement & Customer Care Director ZAP (Angola and Mozambique)

Australia, Asia, Africa & Medio Oriente

"Sampson combina un profundo conocimiento académico de la materia con la experiencia práctica y elabora una metodología muy sugerente orientada a las mejoras prácticas en el mercado. Su método Branded CEM se recomienda especialmente a quienes deseen ayudar a su empresa a mejorar su experiencia de cliente."

Machado Ricardo, Senior Lecturer Marketing
UNISA (South Africa)

"Sampson Lee es un experto muy avezado e innovador en CEM. Su revolucionario enfoque del CEM en las organizaciones ha demostrado ser un cambio decisivo en la gestión de la experiencia del cliente para nuestra organización."

Ralph Omoregie, CEO
Tasowie Consulting (Nigeria)

"Sampson explica de forma creativa los conceptos clave en este campo e ilustra cómo se pueden aplicar con éxito para obtener grandes resultados. Su método Branded CEM tuvo un gran impacto en mí y lo recomiendo encarecidamente, ya que es práctico, creativo y eficaz."

Nour Taher, Customer Experience Officer
Bank al Etihad (Jordan)

"He adquirido una nueva perspectiva de la CEM y recomiendo encarecidamente el método Branded CEM de Sampson Lee."

Saleet Granit, CEO
Adkit (Israel)

"Sampson ha creado una fantástica metodología CEM que no sólo ayuda a la organización a centrarse en la entrega de una mejor experiencia del cliente, sino también en cómo gestionar la experiencia del cliente, también es un ejercicio muy útil para la vida diaria. Hay demasiado valor en su método que podemos impactar en el mundo que nos rodea si nos centramos en lo que hacemos y nos relacionamos con la Experiencia del Cliente."

Mohamed Afifi, Managing Director Middle East
Genesys (United Arab Emirates)

"El método Branded CEM de Sampson es la mejor metodología de experiencia del cliente que he visto nunca. Ese método me abrió los ojos, y puse en práctica lo que aprendí en París en mi organización."

Abdulaziz Abdulbaqi MT (ASCP)H, CPHQ, Director,
Quality improvement & Patient Safety
International Medical Center (Saudi Arabia)

Y, algunas palabras de nuestros socios

“Después de haber surcado los mares de la mejora de la rentabilidad de los clientes durante muchos años, me resultó difícil convencer a los ejecutivos de que estaban matando sus negocios por seguir los puntos de referencia y los estándares. Eso fue, hasta que descubrí la estrategia PIG (Pain Is Good) de Sampson Lee - proporciona el primer modelo utilizable y exitoso que maximiza los retornos de los clientes sin caer en la trampa de la generalización o la suposición.”

Dr. Brownell O'Connor, Owner
Brownell O'Connor Ltd. (Ireland)

“Sampson Lee es un innovador y un auténtico líder de opinión en el mundo de la experiencia del cliente.”

Bob Thompson, Founder/CEO
CustomerThink (United States)

"Una de las pocas innovaciones reales en materia de experiencia del cliente de los últimos años es el concepto "Pain Is Good" de Sampson Lee. Va en contra de gran parte de la visión convencional sobre la necesidad de "deleitar a sus clientes" en todo lo que hace, y por esta razón es un soplo de aire fresco. En pocas palabras, el concepto consiste en centrarse en las cosas que más importan a tus clientes y que diferencian a tu marca. Eso significa invertir en las cosas que realmente crean valor para los clientes y desplazar los costes de las cosas que no lo hacen. ¿Qué director financiero podría discutir esto? Recomiendo totalmente PIG a cualquier organización que desee mejorar la experiencia del cliente. Tanto es así que se ha convertido en una parte integral del enfoque de Smith+co para ayudar a nuestros propios clientes."

Shaun Smith, Co-author
Bold: How to be Brave in Business and Win (United Kingdom)

“Si su objetivo es asombrar a todos sus clientes todo el tiempo, está desperdiciando recursos. Si puede encontrar los puntos significativos de asombro y los puntos de dolor que construyen la marca, puede mantener a los clientes más felices, durante más tiempo y a un coste mucho menor. Sampson Lee lleva quince años persiguiendo la centricidad del cliente y desvela el misterio del deleite del cliente sin romper la banca.”

Jim Sterne, Chairman
Digital Analytics Association (United States)

“Sampson es el creador del método Branded CEM, que se centra en invertir en los puntos de contacto que son esenciales tanto para sus clientes como para su marca. De este modo, no se desperdicia dinero en puntos de contacto que no diferencian a su marca de la competencia. La visión de Sampson es muy original, ya que dice que no siempre hay que escuchar al cliente y que infligir algo de dolor es eficaz para distinguir su marca y ser recordado por sus clientes.”

Lody Offenberg, Former Co-owner
TOTE-M (Netherlands)

Y, algunas palabras de nuestros socios

"Durante años, hemos utilizado la metodología de Sampson. Esto nos aportó a nosotros y a nuestros clientes valiosos resultados: mejora de la fidelidad, diferenciación de la marca y aumento de las ventas. Aplicamos su método con éxito en servicios financieros, telecomunicaciones, bienes de consumo, ONG, comercio electrónico y retail."

Kees Kerkvliet, Owner
TOTE-M (Netherlands)

"El método Branded CEM de Sampson Lee nos abrió los ojos a mí y a nuestros 25 consultores que fueron formados y certificados. Recomiendo vivamente su metodología a cualquier persona interesada en definir e implementar una experiencia de cliente eficaz."

Annemiek van Moorst, Founder
TOTE-M (Netherlands)

AGRADECIMIENTOS

Colegas y Amigos

A Bob Thompson, mi mentor en Estados Unidos, que me proporcionó plataformas online y offline para compartir mis ideas y resultados de investigación con una audiencia global y para interactuar y debatir con profesionales del sector. Nuestra amistad es eterna.

A Annemiek van Moorst y Lody Offenberg, mis socios comerciales en los Países Bajos, que creyeron en mi metodología y la autorizaron por primera vez. Su aprecio refuerza mi confianza y es siempre mi motivación.

Al Dr. Paul Cheung y a Angela Castro, que me han dado la oportunidad de enseñar en la Universidad de Hong Kong. Con su confianza, he tenido la libertad de presentar mi metodología en un entorno académico durante más de una década.

Al Dr. Brownell O'Connor en Irlanda, Shaun Smith y Jennifer Kirby en el Reino Unido, la Dra. Candice Ng-Chee en Singapur, Donna Fluss, Ro King, Jim Sterne, Paul Ward, John Chisholm y Paul Greenberg en los Estados Unidos, que han impartido conmigo el Programa de Certificación Global CEM, una plataforma comercial desde la que difundir mi metodología.

A Jim Sterne, John Holland, John Chisholm y Bob Thompson en Estados Unidos, Annemiek van Moorst en los Países Bajos y Henry Winter y mi

equipo de investigación en Shanghai. Con su ayuda, todos los proyectos de investigación dependientes que validaron mis ideas y teorías dieron sus frutos.

A Ro King, mi editora en Nueva York, que ha revisado con profesionalidad y paciencia mi obra escrita en inglés durante años. Ro nunca dejó de agudizar mis pensamientos en el proceso de escribir este libro. Es una maravillosa amiga personal y ha sido mi ángel en mis momentos más oscuros.

A mi equipo de producción, Sampras Lee, Alice Tse y Sharon Chan, que han trabajado con ahínco entre bastidores; sus continuos esfuerzos por perfeccionar este libro tienen un valor incalculable para mí.

NOTA SOBRE EL AUTOR

Sampson Lee

Sampson fundó Global CEM e inventó la estrategia PIG. Con la invención de Lee, Global CEM ha puesto en marcha el primer programa de certificación de gestión de la experiencia del cliente en 19 ciudades internacionales. PIG Strategy se licenció por primera vez en Bélgica y los Países Bajos.

NOTA SOBRE EL TRADUCTOR

Tomás Ibáñez

Soy consultor especialista en experiencia de cliente, y un firme seguidor de la metodología de Sampson Lee, desde que la conocía allá por el año 2008. Lo mejor que puedo decir de este enfoque es que funciona y da resultados positivos, para las empresas y para los clientes.

UN PEQUEÑO DESEO

Tu Ayuda

Este libro ha sido escrito con gran esfuerzo y empeño; y lo que es más importante, ha sido escrito para inspirarte y facilitarte el trabajo. En lugar de cobrarte dinero por el acceso, he decidido poner este libro a disposición de todos de forma gratuita.

En el caso de que hayas descargado y leído este libro, y lo encuentres inspirador y útil para tu trabajo, te agradecería enormemente que hicieras una donación (de la cantidad que consideres oportuna) a la ONG que elijas. Cada donación, sea cual sea la cantidad, es de gran ayuda. Gracias de antemano!