

Domingo 13 de octubre de 2019

latercera.com



**EDICIONES
ESPECIALES**



Análisis de expertos y resultados 2019

¿Cómo lograr la lealtad de los clientes?

Gestionar sin datos es imposible. Es por ello que conocer los niveles de lealtad y experiencia de los clientes en las principales industrias, y al mismo tiempo, medir sus experiencias con las empresas, son dos de los principales aportes de este estudio. Conozca los resultados de esta versión y las empresas reconocidas.



Metodología

La lealtad como un factor determinante entre clientes y marcas

Con el objetivo de reconocer a las empresas que han generado mayores niveles de lealtad y buenas experiencias en sus clientes es que Alco Consultores creó hace ocho años el Premio Lealtad del Consumidor NPS®. Conozca la metodología que utiliza este reconocimiento. **Por: Romina Jaramillo di Lenardo**



→ Por octavo año se realizó en nuestro país el Premio Lealtad del Consumidor, basado en la metodología Net Promoter Score®, un estándar mundial que permite obtener el índice de lealtad del consumidor.

¿Cómo surge este reconocimiento? Fue en 2012 cuando Alco Consultores creó este premio con el objetivo de distinguir a aquellas empresas que han generado mayores niveles de lealtad y buenas experiencias en sus clientes.

15 industrias y 62 empresas del mercado local fueron evaluadas por el nivel de lealtad de sus consumidores utilizando el índice NPS®, uno de los indicadores más valorados en el mundo, ya que se basa en una reconocida medición internacional que da cuenta de la relación entre una marca y la lealtad de sus consumidores. Asimismo, se ha demostrado que existe una correlación entre la lealtad de los clientes con el crecimiento económico de una compañía.

¿De dónde surge el NPS®? El Net Promoter Score® es un índice de lealtad desarrollado

por el Dr. Fred Reichheld de la universidad de Harvard, Satmetrix y Bain & Co. Este índice es utilizado en Estados Unidos, Australia, Europa, Asia y Chile.

¿Cómo se mide?

La metodología del NPS® utilizada para medir el Índice de Lealtad del Consumidor se vale de una interrogante “¿Cuán probable es que usted recomiende una empresa, producto o marca a un amigo, colega o familiar?”. La respuesta a esta pregunta por parte de los encuestadores se clasifica en una escala de 0 a 10, donde 0 corresponde a una negativa total a recomendar y 10 a una completa disposición a recomendar.

De esta forma, las respuestas son categorizadas en tres categorías: detractores, pasivos y promotores. Conozca cuáles son los comportamientos de cada uno.

1. Promotores: son aquellos que evalúan con nota 9 y 10, y entre sus cualidades se cuentan que recompran, recomiendan a través del boca a boca, tienen más tasas de retención y son menos sensibles al precio.

15 industrias

del mercado local fueron evaluadas respecto del nivel de lealtad de los consumidores, utilizando el índice NPS®.

La metodología del NPS® utilizada para medir el Índice de Lealtad del Consumidor se vale de la pregunta “¿Cuán probable es que usted recomiende una empresa, producto o marca a un amigo, colega o familiar?”

2. Pasivos: son clientes satisfechos, pero no entusiasmados. Evalúan con notas entre 7 y 8 y están vulnerables a la competencia. Asimismo, presentan una ausencia de boca en boca positivo.

3. Detractores: son quienes entregan notas entre 0 y 6. Entre sus cualidades destaca que son altamente probables a la fuga, desarrollan boca a boca destructivo, con comportamientos que a las marcas les incrementan los costos al servicio y restan rentabilidad.

De esta forma, Alco ha entregado históricamente dos categorías de reconocimientos:

- **Premio de Lealtad NPS® Global**, que es para la empresa que tiene un mayor índice de lealtad dentro de todas las compañías participantes.

- **Premio de Lealtad NPS® Industria** en donde se premia a la empresa que obtiene el mayor índice de lealtad dentro de sus pares. Este año, Alco además ha querido reconocer a aquellas empresas que han incrementado sistemáticamente su índice NPS en los últimos cinco años.



afp  modelo

Tu confianza y lealtad nos motiva a ser mejores cada día

Porque nos elegiste y nos recomendaste, este reconocimiento es gracias a toda la Comunidad Modelo. Seguiremos trabajando por entregarte siempre el mejor servicio.



Premio Lealtad al Consumidor es un reconocimiento que hace Alco Consultores para las empresas que han generado los mayores niveles de recomendación y buenas experiencias en sus clientes, basado en la metodología Net Promoter Score® – NPS®. En 2019, AFP Modelo junto AFP Habitat obtuvieron el primer lugar.

Farmacias Cruz Verde gana premio Lealtad del Consumidor en la industria Farmacia

El Premio Lealtad del Consumidor fue otorgado por Alco Consultores, quienes han desarrollado por ocho años consecutivos el este índice que busca conocer y destacar las preferencias de los clientes en 15 sectores de la industria nacional.

El estudio en el cual se basa el premio se construye con la metodología Net Promoter Score NPS®, índice que se ha convertido en un estándar mundial y referente nacional para establecer el benchmark de lealtad de clientes, determinando la intención de un consumidor a recomendar una compañía o marca a un familiar o amigo y los clasifica en promotores, pasivos y detractores.

Este año el premio consideró las categorías: Gas Licuado, Clínica, Estación de Servicios, Supermercados, Tarjeta de Crédito, Multitienda, Mejoramiento del Hogar, Telefonía Móvil, Tiendas de Conveniencia, Bancos, Farmacias, Televisión Pagada, Internet Hogar, ISAPRES y AFP. Siendo por primera vez entregado este reconocimiento a Farmacias Cruz Verde.

Para el gerente general de Farmacias Cruz Verde, Gonzalo Durán, el haber logrado posicionarse como principal preferencia de sus clientes a la hora de recomendar una farmacia, es un

reconocimiento a la constancia en un sector complejo, "entendiendo que el rubro de las farmacias es tremendamente competitivo, haber logrado este premio es muy relevante para nosotros, ya que corona el esfuerzo a la estrategia planteada y por

sobre todo al trabajo que cada uno de los colaboradores de Cruz Verde realiza diariamente".

Según aclara Durán, Farmacias Cruz Verde durante el último tiempo ha desarrollado importantes cambios en cuanto a mejorar la atención de sus clientes, ejemplo de esto es su Club Cruz Verde, "nuestra estrategia se basa en potenciar nuestro club, el que tiene los mejores descuentos y beneficios de las farmacias".

Plan de remodelación

Cruz Verde también ha avanzado en un plan de remodelación del diseño de sus tiendas, que incorporan "cambios en la imagen exterior de los locales (como el logo), iluminación, diseño de las góndolas, centro informativos y mesones de atención, los cuales tienen menor profundidad para generar una atención más cercana con los clientes", explicó Durán,

Además, para hacer más eficiente y ordenada la atención de sus clientes y minimizar los tiempos de espera, sus locales están incorporando turnomáticos que consideran dar atención preferencial, diferenciación de filas, mostrar información y emitir cupones personalizados, así como mejorar la

distribución horaria para el personal del local. Igualmente, al interior de la cadena miden permanentemente la experiencia de compra y no compra de sus clientes, con el claro objetivo de mejorar el servicio y detectar oportunidades de mejora continua.



CALIDAD DE LA ATENCIÓN

Otro punto para destacar del constante esfuerzo por mejorar la calidad de la atención es la automatización del local ubicado en el boulevard del Mall Parque Arauco, transfor-

mándolo en la farmacia más moderna de Latinoamérica. Éste consistió en la implementación de un robot farmacéutico que, complementado con pantallas interactivas, ha per-

mitido acortar considerablemente los tiempos de espera de los clientes, además de liberar al personal de farmacia de actividades internas del local y así poder destinar más tiem-

po y mejorar el contacto y atención al cliente. Los resultados de la medición se obtuvieron de más de 12 mil encuestas web, realizadas a personas mayores de 18 años,

en la Región Metropolitana. Los encuestados respondieron a la pregunta ¿cuán probable es que recomiende a Farmacias Cruz Verde a un amigo, colega o familiar?



EL MEJOR PREMIO ES TU CONFIANZA

Por tu lealtad y preferencia, logramos el mejor reconocimiento de la industria:

1er lugar Categoría Farmacias

Premio Lealtad del Consumidor 2019

Agradecemos a todos quienes, en todo Chile, nos ayudan día a día a mejorar la experiencia en nuestras farmacias y nos comprometemos a seguir dando lo mejor de nosotros.



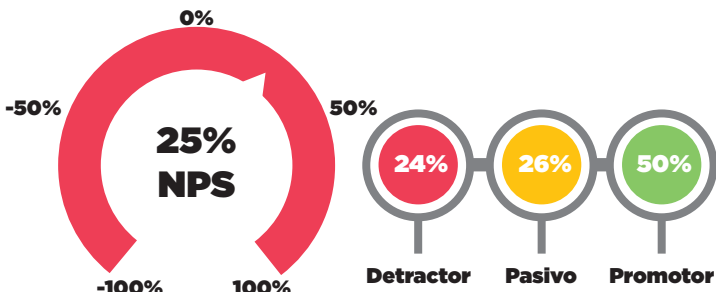
Tendencias y resultados

Estabilización de la lealtad de los consumidores en Chile

Comparando el año 2019 con el año anterior, el estudio nos muestra movimientos importantes en los índices de lealtad entre industrias. Conozca las novedades de este año. **Por: Anne Moenne-Loccoz, consultora senior Alco Consultores; y Miguel Correa, director ejecutivo Alco Consultores**

GLOBAL

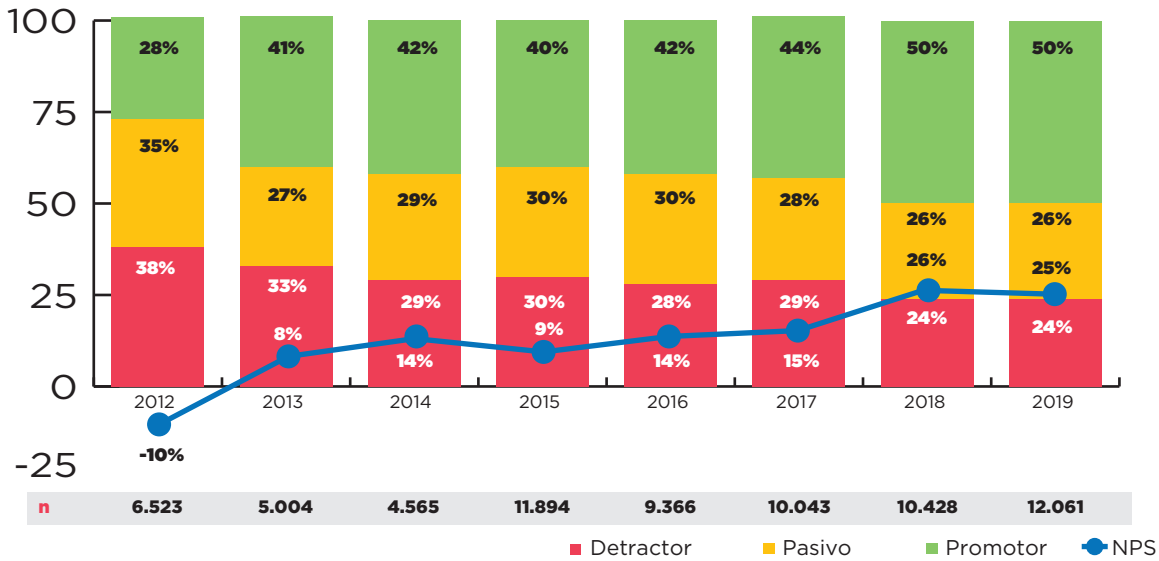
Los resultados del año 2019 se mantienen con respecto al año anterior, validando la mejora sostenida en la calidad de las experiencias de los consumidores nacionales. El índice de Lealtad del Consumidor 2019 es de un 25,4%, bajando 1 punto porcentual con respecto al año 2018 (NPS® de 26,4%), variación que no es estadísticamente significativa.



Más destacable aun es un análisis evolutivo: el año 2012, el global arrojaba un índice de Lealtad del consumidor NPS de -10%. A partir del año 2013 hasta el año 2019 el índice de Lealtad entro en terreno positivo y su tendencia fue continuamente en aumento observándose un proceso de mejora en las experiencias de los clientes cada vez más contundente.

PROMOTORES DE MARCA

Por segundo año consecutivo, el 50% de los consumidores nacionales en el agregado reportan ser promotores de una marca, mientras que en los años anteriores al 2018 en promedio sólo el 40% de los consumidores lo hacían. Este es un cambio cuantitativo que se consolidan con los resultados de este año, pero también es posible pensar que es un cambio cualitativo que ha transformado la relación entre cliente y empresa.



PASIVOS

Un componente importante del índice de lealtad son los clientes pasivos, que el año 2019 nuevamente bordeó el 26% de la población total de consumidores superando el total de Detractores. Desde el año 2016 al 2019 la tendencia ha sido de disminución del conjunto de clientes pasivos.

La industria con el mayor porcentaje de clientes pasivos son Tiendas de Mejoramiento Hogar, Bancos e Isapres, todos sobre la media global.

DETRACTORES

El año 2019 el porcentaje de detractores con respecto al año 2018 se mantiene en el 24%. Cabe destacar que éste es el punto más bajo desde el inicio de la serie de mediciones en el 2012 y además se aleja del rango promedio anual de 31% hasta el año 2018. Si se observa la composición de clientes detractores, la mayor

concentración se encuentra en las notas 5 y 6, lo cual es buena señal, debido a que existe un bajo porcentaje de clientes "súper detractores" (nota 0 a 3).

Es importante mencionar la industria del Gas, que para esta clasificación de lealtad su distribución de cliente es la menor, la cual fluctúa entre el 6% y 14%. Dentro de este rango se encuentran otras empresas como Clínica Alemana, Líder y Copec con un 10%, 10%

y 11% de detractores del total de sus clientes, respectivamente.

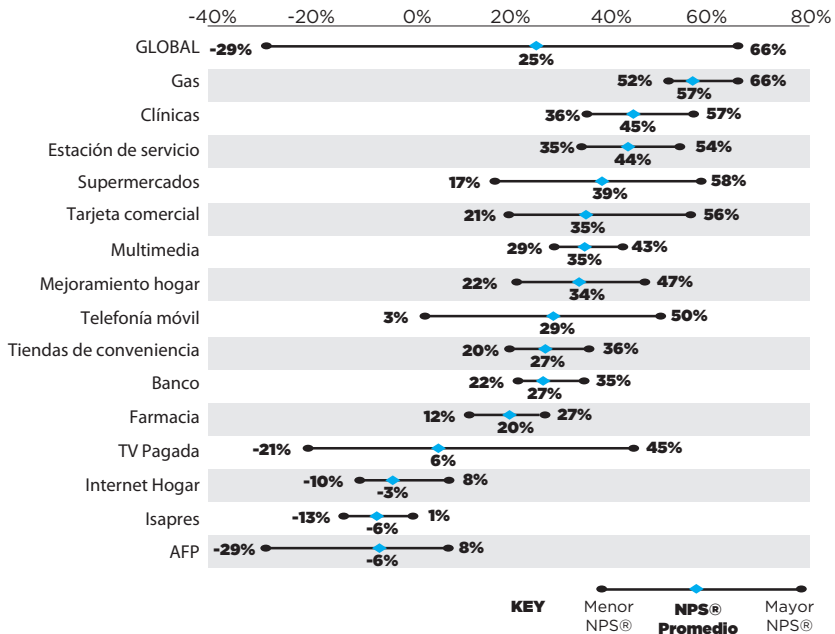
Si nos vamos al otro extremo, también encontramos industrias y empresas con concentraciones de detractores muy sobre la media nacional de un 24%. Las variables que afectan a distintas industrias son de corte transversal y específico, como lo veremos más adelante en la sesión de drivers.

POLARIZACIÓN VERSUS CONVERGENCIA

El año 2019 se observa una leve disminución en el grado de polarización al interior de cada industria. La distancia entre las empresas dentro de una misma industria muestra que los índices de lealtad acortan las grandes diferencias entre empresas.

A igual que años anteriores, siguen coexistiendo industrias convergentes e industrias polarizadas, pero para el año actual analizado se balancea la cantidad de industria en cada clasificación. Las industrias convergentes se han mantenido operando de manera más bien homogénea, pero para los resultados de este año aparecen nuevas industrias asociadas a este grupo como Isapres, Multitiendas y Bancos. Esto puede indicar un esfuerzo de parte de todas las empresas de una industria por mejorar las experiencias de sus clientes.

Las industrias de mayor polarización fluctúan en márgenes de 20% a 65% de diferencia entre las empresas que obtienen el mayor y el menor NPS®. Por ejemplo, en los índices de lealtad de empresas de Televisión Pagada varían desde un -21% a un 45% de NPS®.



EMPRESAS PREMIADAS CON PREMIO MEJORA CONTINUA:

1° LUGAR CLARO TELEFONÍA MÓVIL

2° LUGAR FARMACIAS AHUMADA

3° LUGAR SUPERMERCADO LÍDER

BENCHMARK INDUSTRIAS RANKING

Comparando el año 2019 con el año anterior, el estudio nos muestra movimientos importantes en los índices de lealtad entre industrias. No obstante, la industria del Gas mantiene su liderazgo en los resultados, obteniendo el primer lugar dentro de las industrias, aun cuando disminuye su índice de lealtad desde un 62% el 2018, a un 57% el 2019. Igualmente, continúa liderando Lipigas por segundo año dentro de esta industria, con el mejor índice de su industria y además obtiene el mayor índice a nivel nacional, con un NPS® de 66%. Lipigas se coronó tanto con el Premio de Lealtad del Consumidor Industria Gas como con el Premio Nacional de Lealtad del Consumidor 2019.

Al igual que el año 2018, el sector de Clínicas obtiene el segundo lugar dentro de las industrias con clientes más leales. El tercer lugar lo

captura Estación de Servicio, moviéndose positivamente desde el quinto lugar el 2018 y aumentando 7 puntos porcentuales su resultado NPS®. En el caso de Supermercados, capturaron un importante porcentaje de promotores manteniendo el cuarto lugar dentro del ranking. Por su parte, Tarjetas de Crédito Comercial ingresa dentro de las cinco primeras industrias con mayor NPS®, subiendo del octavo puesto en el 2018 al quinto en el 2019.

La industria Multitienda posee el mayor crecimiento en el NPS® respecto al año pasado, aumentando 7,4 puntos porcentuales, provocando un movimiento en el ranking general, pasando del noveno al sexto lugar. Bancos, por el contrario, es la industria que posee la mayor variación negativa, su NPS® baja cerca de 10 puntos, lo que redundó en una caída en el ranking del sexto al décimo lugar.

POSICIÓN 2019	INDUSTRIA	NPS® 2019	NPS® 2018	VARIACIÓN ANUAL	POSICIÓN 2018
1	Gas Licuado	57%	62%	-5,2%	1
2	Clínica	45%	47%	-1,7%	2
3	Estación de servicio	44%	36%	7,2%	5
4	Supermercado	39%	40%	-1,4%	4
5	Tarjeta comercial	35%	31%	4,7%	8
6	Multitienda	35%	28%	7,4%	9
7	Mejoramiento Hogar	34%	40%	-5,8%	3
8	Telefonía móvil	29%	34%	-5,4%	7
9	Tiendas de Conveniencia	27%	-	-	-
10	Banco	27%	36%	-9,6%	6
11	Farmacia	20%	16%	3,8%	10
12	Televisión Pagada	6%	12%	-6,6%	11
13	Internet Hogar	-3%	5%	-8,0%	12
14	Isapre	-6%	-5%	-1,7%	13
15	AFP	-6%	-12%	6,1%	14

LOS MEJORES SEGÚN LA INDUSTRIA

INDUSTRIA	LÍDER 2019	NPS® 2019	LÍDER 2018
Gas licuado	Lipigas	66%	Lipigas
Clínica	Clínica Alemana	57%	Clínica Las Condes
Estación de Servicio	Copec	54%	Copec
Supermercado	Jumbo	58%	Jumbo
Tarjeta	CMR Falabella	56%	CMR Falabella
Multitienda	Falabella	43%	Falabella
Mejoramiento Hogar	Homecenter Sodimac	47%	Homecenter Sodimac
Farmacias	Cruz Verde	27%	Salcobrand
Telefonía Móvil	WOM	50%	Virgin Mobile
Tienda de Conveniencia	Pronto Copec	36%	-
Banco	BCI	35%	Banco de Chile
Televisión Pagada	DirecTV	45%	DirecTV
Internet Hogar	VTR	8%	VTR
Isapre	Banmédica	1%	Colmena
AFP	Habitat / Modelo	8%	Cuprum

DRIVERS DE LEALTAD GLOBAL

Continuando con la metodología implementada en el estudio 2018, se agregó una vista adicional para el análisis de los resultados cuantitativos del índice de lealtad del consumidor. Se incorporó una mirada que permite presentar los drivers que, de acuerdo con los propios consumidores, son los que más relevancia e impacto tiene en sus experiencias. Estos corresponden a los ejes críticos por los que transitan las relaciones entre clientes y empresas.

A nivel transversal, de un total de once drivers que describen las experiencias de los clientes, se seleccionaron los cinco principales:

- Precio es el más mencionado, apareciendo de forma espontánea en el 48% de los consumidores, indicador que ha tenido un aumento sostenido a través de los años. Las industrias más impactadas por Precio son las Estaciones de Servicio, Farmacias, Gas, Multitiendas, Banco, Isapres y Tarjetas Comerciales. A su vez, es posible obtener el NPS® del driver en la misma escala del NPS®, es decir, de -100% a 100%, y este año dicha evaluación equivale a un 28%.
- En segundo lugar, el driver con mayor frecuencia de menciones corresponde a Fiabilidad o Cumplimiento de la Promesa,

que aumenta su relevancia para los clientes de un 30% a un 35%, reforzando lo importante que es para el consumidor esta variable. El NPS® de este driver es más bien alto en comparación a Precio, con un índice de 44%, aumentando en 18 puntos porcentuales con respecto al año anterior. Las industrias con mayor impacto de Fiabilidad son las AFP, las Clínicas, Internet Hogar, Telefonía Móvil y Televisión Pagada.

- El tercer driver en importancia es Capacidad de Respuesta, con un índice de lealtad neto de 22%, obteniendo el menor NPS® dentro de los 5 driver más mencionados en el año 2019.

- En un cuarto lugar se encuentra Surtido, es el único driver que decae en ambos parámetros; en porcentaje de relevancia y evaluación neta, pasando a ser mencionado por el 21% de los consumidores de un 30% que lo mencionó en el año 2018. Las industrias con mayor impacto del driver Surtido son los Supermercados, Mejoramiento Hogar y Tiendas de Conveniencia.
- Finalmente, el quinto lugar lo ocupa el driver Seguridad, seguridad en el conocimiento y certeza que entregan los colaboradores, mantiene su importancia a través del tiempo, con un 19% de menciones y un índice neto de un 28%

	FRECUENCIA MENCIONES [ESCALA 0% - 100%]	NPS® DEL DRIVER [ESCALA -100% - 100%]
Precio	48%	28%
Fiabilidad	35%	44%
Capacidad de respuesta	30%	22%
Surtido	21%	26%
Seguridad	18%	28%
Empatía	17%	45%
Marca	14%	50%
Ambiente	12%	19%
Facilidad	9%	43%
Conveniencia	4%	38%
Experiencia pasada	2%	84%

CONCLUSIONES

Los resultados de este año dan cuenta del importante aumento de los índices de lealtad desde el 2012 al 2019. No obstante, el 2019 corresponde a un año en el cual podemos visualizar un plateau de dichos índices con un 50% de clientes que se declaran promotores de las marcas con las cuales interactúan. En la medida que avanzan positivamente los índices de lealtad, el aumento adicional desde una mirada histórica nos habla de una mayor resistencia o dificultad para entrar en una nueva etapa de crecimiento sostenido como lo hemos visto en esta década.

En cuanto a la polarización de los índices entre empresas, el estudio muestra menor distancia entre el mejor y el menor índice en su categoría, lo cual es una noticia feliz, de lo que podemos apostar por mayor preocupación al interior de las diferentes empresas por brindar experiencias de calidad a sus clientes y no solo de las empresas líderes.

También, podemos observar cambios importantes en el ranking en algunas industrias como Estaciones de Servicio, Tarjetas de Crédito Comerciales y Multitiendas, las que logran subir de posición en la tabla. Lo mismo ocurre al interior de algunas industrias con recambios en la posición de liderazgo. Esto nos hace pensar en que las empresas no solo compiten por resultados comerciales, sino que a la vez por la fidelidad de sus clientes.

Al evaluar el comportamiento de drivers críticos de lealtad a nivel global se observa que la variable Precio es gravitante en las experiencias de los clientes, pero ésta a la vez muestra que su evaluación ha mejorado, lo que nos indicaría precios que poseen una mejor relación en la ecuación precio calidad. Otro driver que ha aumentado considerablemente su presencia es el de Fiabilidad y su evaluación por parte de los clientes ha ido mejorando, con un índice Net Promoter® de 44%. Esto es significativo en el sentido que lo que los clientes esperan es fundamentalmente el cumplimiento de la promesa de venta. Y todo indica que las empresas están preocupadas de cumplir en tiempo y forma, lo cual la evidencia nos indica que ésta es una de las variables más relevante en la experiencia del cliente.

En resumen, podemos estar optimistas de que las empresas líderes sigan la senda de aumentar los índices de lealtad con sus clientes y con ello la calidad de vida del chileno.

Customer Experience Economics:

Cuantificando el valor de la lealtad del cliente

La lealtad se mide y el gasto de un cliente leal se cuantifica. Todos los cruces que permitan entender la relación entre las experiencias y los resultados financieros es medible. El resto es matemática.

Por: **Miguel Correa M., director ejecutivo Alco Consultores**

➔ Compañías líderes a nivel mundial y en Chile han reconocido el impacto positivo de la lealtad en los resultados financieros. En forma creciente más evidencia empírica entregado por metodologías de Customer Experience Economics ha demostrado que empresas que optan por ignorar la construcción y gestión de la lealtad de sus clientes ponen en riesgo su salud competitiva. Caídas en participación de mercado, menor rentabilidad, alta fuga, boca a boca destructivo y mayores costos de servicio, son sus principales consecuencias.

La lealtad es fundamentalmente la reacción de un cliente a experiencias consistentemente positivas con una empresa. Inversamente malas o muy malas experiencias destruyen la lealtad. Y sendos estudios muestran que un cliente que ha vivido consistentemente buenas experiencias y la empresa ha cumplido con sus expectativas tiene un comportamiento comercial muy distinto que la de un cliente que ha sido víctima del maltrato de una empresa.



“La lealtad es fundamentalmente la reacción de un cliente a experiencias consistentemente positivas con una empresa. Inversamente malas o muy malas experiencias destruyen la lealtad. Y sendos estudios muestran que un cliente que ha vivido consistentemente buenas experiencias y la empresa ha cumplido con sus expectativas tiene un comportamiento comercial muy distinto que la de un cliente que ha sido víctima del maltrato de una empresa. Miguel Correa M., director ejecutivo Alco Consultores.



A pesar que las empresas intuyen el valor de la lealtad, pocos gerentes o directores aplican metodologías que permiten en forma dura y matemática establecer el valor económico de clientes. Y al no tener las herramientas y una cultura empresarial de punta no integra en forma estratégica en su administración data del comportamiento del cliente y como éste afecta sus resultados.

La ciencia del Customer Experience Economics tiene como objetivo parametrizar el valor de las experiencias de los clientes en los resultados de una empresa. El valor de un promotor o detractor puede ser cuantificado. ¿Cuánto compra un cliente promotor o leal, cuál es su ciclo de vida y su valor futuro, cuánto contribuye con el boca a boca a agregar clientes y flujos a la empresa? Lo mismo con un cliente detractor. ¿Cuál es su tasa de fuga, cuánto cuesta a la empresa el servicio adicional que requiere, cuantos clientes disuade de incorporarse a una empresa y destruye valor?

¿Cuánto me reedita aumentar mis índices de lealtad, aumentando la proporción de clientes que siguen comprando y que agregan clientes a través del boca a boca?

Un programa de Customer Experience Economics en la mayoría de los casos requiere de medir las experiencias, levantar los drivers. La lealtad se mide permitien-

do calcular el porcentaje de clientes leales y el gasto de un cliente leal se cuantifica. Todos los cruces que permitan entender la relación entre las experiencias y los resultados financieros es medible. El resto es matemática.

Un ejemplo puede ilustrar la importancia del Customer Analytics, a través de un estudio realizado por la empresa Satmetrix. El cliente analizado fue Dell computers y la data arrojó que el valor promedio de un cliente era de USD210. Al clasificar los clientes, un promotor promedio contribuía USD 328. En cambio, un cliente detractor, le costaba a la empresa USD 57. De un total de 8.000.000 de clientes al inicio del estudio, un 60% eran promotores, un 25% pasivos y un 15% detractores. Al analizar los 8.000.000 de clientes se descubrió que éstos generaron 40.000.000 de recomendaciones positivas y los detractores 5 millones de recomendaciones negativas. De los nuevos clientes, un 25% era referido. El crecimiento al año siguiente incorporó 4.000.000 de nuevos clientes, de los cuales, 1.000.000 eran referidos. En consecuencia, como cada cliente promedio valía para Dell USD 210, el aporte de los promotores fue de USD 210.000.000. Por otra parte, al calcular el valor de cada comentario se llegó a una cifra de USD 5,25. Luego, como cada pro-

motor reportaba recomendaciones a 8 conocidos, se genera un aporte de USD 42 (8x5,25). Del mismo modo, al evaluar el impacto de un detractor que comunicaba a 4 potenciales clientes, se descubrió que su comportamiento neutralizaba 20 comentarios positivos. Es decir, costaba a Dell USD 105 al año.

Este caso y muchos otros, dan cuenta de la importancia estratégica de programas customer experience y customer experience analytics. El mundo corporativo se enfrenta a una economía donde el conocimiento y la gestión de las experiencias de los clientes son fundamentales para rentabilizar la empresa y mantener las ventajas competitivas.

No solamente es una necesidad gerencial administrar las relaciones con los clientes, en lugar de dejar esta tarea a áreas menores dentro de la empresa, sino que a la vez contar con las herramientas de informáticas o las tecnologías de información que permiten llevar un pulso tanto del estado de salud de la lealtad y del impacto de la lealtad en los resultados de la última línea.

La lealtad se mide y el gasto de un cliente leal se cuantifica.

GRACIAS POR TU CONFIANZA

Hemos sido reconocidos con el **“PREMIO LEALTAD DEL CONSUMIDOR 2019”**. Agradecemos a nuestros clientes por este reconocimiento que nos motiva aun más para seguir trabajando a diario por un mejor servicio y asesoría.

Alco Consultores y la Escuela de Negocios de la Universidad de Los Andes (ESE) entregan anualmente el Premio Lealtad del Consumidor, reconociendo a las compañías que han generado los mayores niveles de lealtad en sus clientes, según la metodología Net Promoter Score® – NPS®. Este índice se ha convertido en un estándar mundial y referente en este ámbito, en los segmentos de industrias y empresas más relevantes.



Claves y conceptos

Ejes de la Experiencia

Entender las experiencias que son entregadas a los clientes y lo que estos perciben ha sido clave y fundamental en la mayoría de los programas de mejoramiento y gestión de la experiencia en las empresas.
Por: Mario Valencia, director de Proyectos Alco Consultores

➔ No siempre se le ha concedido la suficiente importancia al hecho de realmente comprender qué ocurre con los clientes, de cómo interpretamos sus comentarios y cómo estas respuestas afectan las experiencias que son entregadas por la empresa. Hemos visto en distintas ocasiones que los encargados de la experiencia de los clientes esperan que el cliente les diga exactamente qué hacer, o bien, que se deduzca de manera directa el plan de acción que es necesario de implementar. Si bien en ocasiones eso ocurre, la norma es que no sea así; lo que sucede en realidad es que se debe dedicar un esfuerzo importante en interpretar de manera correcta lo que dice el cliente, en función de lo que exactamente le preguntamos y teniendo en cuenta el momento o cuándo se lo preguntamos y qué tipo de cliente es para nosotros.

En la búsqueda de obtener metodologías para conseguir esta comprensión, en Alco Consultores hemos trabajado en distintos análisis y uno de ellos es Ejes de la Experiencia. Teniendo previamente identificados los drivers de la experiencia (los drivers se consiguen clasificando las razones entregadas por los clientes para justificar su disposición a recomendar una marca) con el mencionado análisis podemos reconstruir la experiencia como un todo, es decir, podemos establecer la importancia real de cada driver en la experiencia, mediante un peso específico y con una mirada integral, con el fin de conocer cuánto exactamente está afectando y explicando la experiencia que se está entregando, independiente de si ese factor está bien o mal evaluado para los clientes, o si es mencionado con alta o baja frecuencia por ellos.

Puede leerse un poco complejo, pero en realidad no lo es. Llevemos esto a la



Mario Valencia, director de Proyectos Alco Consultores

práctica. Considerando los resultados del Estudio de Lealtad de este 2019 podemos afirmar a nivel global, para todas las industrias evaluadas, que Precio determina en un 25% las experiencias de los clientes; es decir, un cuarto de lo que es relevante para los clientes en sus experiencias con las empresas está dado por Precio. Por otro lado, Surtido (que significa la disponibilidad de la oferta correcta de producto o servicio, en el momento preciso) pesa un 16% en las experiencias; Fiabilidad (que significa confiabilidad en la prestación del servicio y cumplimiento de la

promesa) también pesa un 16%. El análisis continúa hasta tener el peso y relevancia de cada uno de los drivers, explicando así la totalidad de las experiencias entregadas.

Las cifras entregadas previamente responden a una definición de drivers específica para explicar las razones de los clientes dentro del estudio que sustenta el Premio de Lealtad del Consumidor, pero dicha definición presenta una mirada; dependiendo de cada industria y/o realidad, los drivers podrían definirse en base a otra perspectiva o con otro nivel

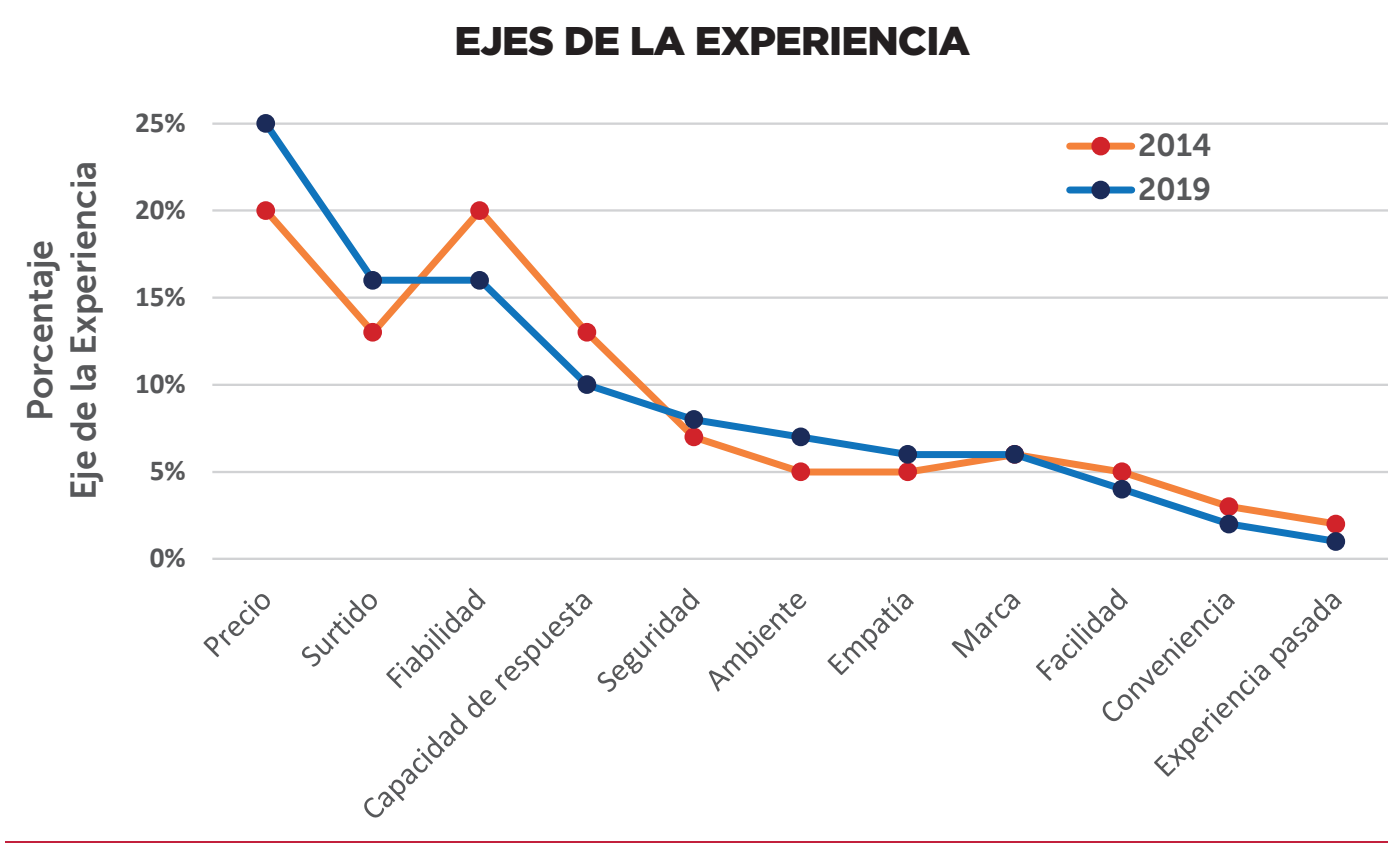
Considerando los resultados del Estudio de Lealtad de este 2019 podemos afirmar a nivel global, para todas las industrias evaluadas, que Precio determina en un 25% las experiencias de los clientes.

de granularidad. Lo importante es que la lógica del análisis de Ejes de la Experiencia es la misma, independiente de los drivers que definamos, podemos efectivamente saber cuánto está pesando en la experiencia que entregamos.

Incluso, el análisis de Ejes de la Experiencia puede ser profundizado y puede entregarnos luces de cuánto una variable está afectando nuestro KPI de Experiencia (que normalmente es el NPS®) y cuál es el potencial de acción o de mejora de cada uno de esos drivers, de manera de saber dónde enfocar los esfuerzos para la mejora de dicho KPI.

Por otro lado, también es relevante comprender que los Ejes de la Experiencia van cambiando en el tiempo. De hecho, el año 2014 Precio era menos relevante en la experiencia para los clientes, determinaba un 20% del total de las experiencias a nivel global del Estudio de Lealtad (bajó 5 puntos). Surtido pesaba un 13% en el total de experiencias de los clientes (subió 3 puntos este 2019) y Fiabilidad un 20% (bajó 4 puntos este 2019). En rigor, todos los drivers también cambiaron su relevancia en el tiempo, pero dentro de los que destacan está Capacidad de Respuesta (bajó 4 puntos entre 2014 y 2019); y Ambiente (subió 3 puntos entre 2014 y 2019).

Deducciones y teorías sobre estos cambios en el tiempo pueden ser muchas, pero lo relevante es entender que toda experiencia va mutando en el tiempo, las



prioridades de los clientes también cambian. Factores que antes eran más innovadores y diferenciadores en la experiencia pueden no serlo en la actualidad, factores higiénicos van bajando su importancia en la medida que estén resueltos, y así podemos listar diversas hipótesis. La

clave es estar pendiente de estos cambios, entenderlos y reaccionar acorde. Finalmente, la clave es realmente comprender qué experiencia estamos entregando, cómo ésta se descompone de manera de entender qué está afectando más ahora a los clientes y cómo se pue-

den generar líneas de trabajo o planes de acción que permitan entregar de manera consistente experiencias de calidad. La data probablemente la tengan, el desafío es transformarla en información valiosa para conseguir dichas experiencias de calidad.

> AFP Modelo

> www.afpmodelo.cl

Reconocida en Premios Lealtad del Consumidor 2019

El sello que hace a Modelo la AFP más valorada por los clientes

La administradora sigue consolidando su promesa inicial de ofrecer un buen servicio sin cobrar de más y los clientes lo continúan valorando, esta vez a través del premio Lealtad del Consumidor 2019. A esta distinción se suman el premio ProCalidad 2019 y, por 3 años consecutivos, el premio PXI por Mejor Experiencia de Servicio y el reconocimiento RepTrak por Mejor Reputación Corporativa.

Cuando Modelo ingresó a la industria AFP asumió el compromiso de poner competitividad al mercado, ofreciendo un buen servicio cobrando poco. Hoy, 9 años después, esta promesa inicial se ha cumplido, con una comisión muy por debajo del promedio del resto de las AFP. Y los clientes han valorado su propuesta, otorgando el premio Lealtad del Consumidor 2019.

En ese sentido, Verónica Guzmán, gerenta general

de AFP Modelo, explicó que se ha mantenido su promesa de ser una empresa moderna y diferente: "Cuando ingresamos a la industria queríamos ser parte de una nueva generación de empresa, más cercana y empática, que acompaña al afiliado en el proceso de construir su jubilación, entregando la información que necesita en forma directa y fácil, cobrando un muy bajo precio, que hemos sostenido en los 9 años". Para Guzmán, es importante



Pablo Izquierdo, presidente y Verónica Guzmán, gerente general, ambos de AFP Modelo.

tener siempre presente la responsabilidad social que tiene la empresa como AFP y resolver las dudas de las personas en su propio idioma, lo que contribuyó a empoderarlas para que puedan tomar decisiones responsables, y con un rol más activo, en la administración

de sus fondos para la construcción de su jubilación.

La propuesta de Modelo logró contagiar a la industria, que ha bajado la comisión en cerca de un 20% promedio. "Intentamos todo el tiempo demostrar que no se necesitaba cobrar caro para hacer la pega bien", agregó la ejecutiva.

Obtener la lealtad de los clientes ha sido un trabajo que ha ido más allá de la menor comisión: "En Modelo el centro siempre fue y será el cliente. Para nosotros entender lo que necesitan y ayudarlos con los distintos temas del sistema previsional es vital, y lo hemos

instaurado como parte de nuestra cultura organizacional. Tener este norte facilita la toma de decisiones porque tenemos un foco claro y compartido con nuestros afiliados y colaboradores", explicó.

"Nuestro proyecto ha sido consecuente y responsable y nos ha permitido construir esta lealtad con los clientes. Porque siempre buscamos reflejar nuestra identidad a través del trabajo y no desde el discurso. Eso los clientes lo saben, y valoran", añadió la ejecutiva.

Al premio Lealtad del Consumidor 2019 se suman, el reconocimiento de ProCalidad 2019, y, ya por tres años consecutivos, el premio PXI por Mejor Experiencia de Servicio y el reconocimiento RepTrak por Mejor Reputación Corporativa, ubicando a Modelo como la administradora más valorada por sus clientes.

Ceremonia de premiación

Una instancia de celebración para las empresas ganadoras

15 compañías fueron reconocidas con el Premio Lealtad del Consumidor NPS® 2019. En la instancia también se presentaron los principales resultados del estudio, que son una guía para que las compañías avancen en mejorar la experiencia con sus clientes. **Por: Jorge Aliaga y Romina Jaramillo. Fotos: Esteban Hernández y Enrique Lohse**



▲ **Rosa María Iensen**, gerente de Marketing; **Gonzalo Durán**, gerente general; **Katerina Castro**, gerente de Clientes, y **Sergio Sapaj**, gerente de Sucursales, todos ellos de Farmacias Cruz Verde. Reciben el reconocimiento de manos de **Marcela Cortés**.

◀ **Emilio Deichler**, presidente ejecutivo de Alco Consultores.



◀ **Miguel Correa**, director ejecutivo de Alco Consultores en su exposición.

► **Mario Valencia**, entrega el galardón a **Verónica Guzmán**, gerente general, y **Pablo Izquierdo**, presidente del directorio, ambos de AFP Modelo.



▲ El equipo Copec es reconocido por ser la empresa ganadora de la industria Estación de Servicio.



▲ Equipo WOM recibe el premio por ser el ganador de la industria Telefonía Móvil.



▲ **Mario Valencia**, director de Proyectos de Alco Consultores durante su presentación.



▲ **Claudio Oyarzún**, gerente de Ventas de La Tercera; **Marcela Cortés**, directora comercial de Alco Consultores; **Paula Fontefio**, jefe comercial de Ediciones Especiales, y **Miguel Correa**, director ejecutivo de Alco Consultores.



▲ Pronto Copec y su equipo reciben el galardón por ser los ganadores de la industria Tiendas de Conveniencia.



▲ **Patricio Pradenas**, subgerente de Servicios Sucursales; **Alejandro Bezanilla**, gerente general, y **Rodrigo Tonda**, gerente comercial, todos ellos de AFP Habitat.



◀ **Carolina Guerrero**, subgerente de marketing; **Sebastián Ebersperger**, gerente de Loyalty, y **Bárbara Letelier**, product manager de Loyalty, todos ellos de Farmacias Ahumada.



► La ceremonia de premiación se realizó en el Hotel Cumbres de Vitacura.

En la voz de sus ejecutivos

El orgullo de las compañías al ser galardonadas

Este año fue la octava versión del Premio Lealtad del Consumidor que destacó a las empresas ganadoras en sus diversas categorías. A continuación los protagonistas entregan sus impresiones.
Por: Jorge Aliaga y Romina Jaramillo

“Para nosotros es un premio súper importante, porque al final es el tema que nos mueve como compañía. Siempre hemos tenido al cliente en el centro. Es bueno que los clientes reconozcan el trabajo que hacemos con el área comercial y con las estaciones de servicio”.
Nicolasa Balbontín, jefe de Servicio y Experiencia de clientes en Copec.

“Efectivamente, es un reconocimiento muy importante y valorado por nosotros, que finalmente tiene relación con la valoración que están haciendo nuestros clientes y lo cual es gracias al esfuerzo de toda nuestra organización, incluida nuestra red de farmacias a nivel nacional”.
Gonzalo Durán, gerente general de Farmacias Cruz Verde.



“Es una industria compleja, pero estamos muy contentos porque para nosotros es una prioridad cumplir nuestro rol, pero además, tener la mejor experiencia para nuestros clientes nos parece que es fundamental. Somos una empresa que está dedicada al servicio, y por lo tanto, eso mueve a toda la compañía”.
Rodrigo Tonda, gerente comercial de AFP Habitat.

“Es súper importante, habla de un trabajo que hemos venido haciendo junto con el grupo Walgreens Boots Alliance, durante estos últimos 5 años. Sentimos que vamos en el camino correcto”.
Carolina Guerrero, subgerente de Marketing de Farmacias Ahumada.

“Es la consolidación de nuestro esfuerzo permanente, atención con nuestros clientes y especial preocupación por lo que es la experiencia de clientes. Nuestro trabajo del día a día es proporcionar la mejor experiencia a nuestros clientes y así lo vemos reflejado en este premio”.
Eduardo Donoso, gerente general de Alco Prime (Pronto Copec).

“Estamos muy felices por este premio. Es un reconocimiento que te dan los clientes y eso es lo mejor que te puede pasar. Y además que somos más de 2.200 womers que estamos con este foco full clientes y todo el tiempo buscando hacer las cosas mejor. Estamos felices, no imaginamos que íbamos a ganar. Es un motor para seguir esforzándonos, seguir dando lo mejor y darles una excelente experiencia a los clientes”.
Mariano Insaurrealde, gerente de Experiencia Clientes de Wom.

“Es valioso que los clientes reconozcan lo que nosotros venimos trabajando y haciendo desde hace 9 años y vamos a seguir trabajando en pro del beneficio de los afiliados”.
Verónica Guzmán, gerente general de AFP Modelo.

2DO LUGAR en mejora continua

TU LEALTAD HOY
nos premia
Nuestro compromiso es seguir trabajando día a día por la Salud de Chile

farmacias ahumada
queremos verte bien



Mide para tomar de decisiones

Dimensiones a observar en la selección de drivers a gestionar



Es crucial levantar los atributos que explican la experiencia del negocio o punto de contacto y tener toda la información integrada dentro del análisis a realizar para poder tener y observar las tres dimensiones importantes dentro del proceso de gestión de la experiencia: Accionabilidad, Perfil del cliente y Perfil de experiencia.

Por: Anne Moenne-Loccoz, consultora senior Alco Consultores

➔ Hoy en día muchas empresas están ubicando al cliente como foco principal dentro de la organización y por este motivo nace la necesidad de entender su comportamiento y punto de vista, actividad que no es simple de realizar al tener que considerar múltiples variables de interacción. Además, esta tarea de entendimiento se ha ido complejizando en el tiempo con el ingreso de nuevos desafíos en la experiencia del cliente, como la omnicanalidad y la transformación digital, y por otro lado, además se agrega la variable rapidez de acción, sobre todo en la resolución de problemas, provocando que la toma de decisión en la gestión de la experiencia se dificulte bastante.

De acuerdo con lo anterior, las áreas encargadas del CX se enfrentan a muchas variables y datos que obstaculizan el determinar dónde mirar y qué driver se deben gestionar para así conseguir un mayor impacto en los resultados comerciales. Por lo mismo, es crucial levantar los atributos que explican la experiencia del negocio o punto de contacto y tener toda la información integrada dentro del análisis a realizar para poder tener y observar las tres dimensiones

importante dentro del proceso de gestión de la experiencia: Accionabilidad, Perfil del cliente y Perfil de experiencia.

Como primer paso es necesario realizar una medición para obtener los atributos o determinantes que explican la experiencia, denominados Driver de la experiencia. A su vez, para cada driver se puede ir obteniendo diferentes indicadores de rendimiento que caracterizan aún más la experiencia, los cuales nos van a ir guiando en la toma de decisión de gestión. Estos indicadores de rendimiento contestan preguntas como ¿Cuántos puntos porcentuales nos está aportando un driver a nuestro resultado NPS®?, ¿Cuál es el potencial de mejora de cada driver?, ¿Cuán relevante es para los clientes este atributo? o ¿Cuán difícil es accionar ese driver? Al obtener estos indicadores, se podrá ir confeccionando un KPI que tendrá como objetivo priorizar y definir la primera dimensión señalada, Accionabilidad, la cual considera como factor el impacto del driver en la experiencia, la dificultad de acción, potencial de mejora y factibilidad de gestión, por lo que entrega de forma concreta qué drivers corresponde gestionar.



Anne Moenne-Loccoz, consultora senior Alco Consultores

Como segunda dimensión es importante no dejar de comprender al cliente que se estará movilizándolo al momento de seleccionar los driver, no todos los clientes son iguales, y por ende dentro de este proceso es clave la información, segmentación y el conocimiento que la empresa tenga de sus propios clientes. Por ejemplo, la Amigabilidad en página web podrá ser mejorada o potenciada de cierta forma para los clientes de mayor edad, y de otra manera probablemente diferente para los clientes jóvenes, independiente de que la cartera actual de la empresa sea homogénea dentro de esos segmentos. En definitiva, saber a qué segmento de cliente está afectando con mayor fuerza un driver en particular, permite la generación de planes de acción mucho más precisos.

Y como tercera dimensión, acorde con el entendimiento del perfil del cliente que se va a movilizar, también se debe comprender que las experiencias de los clientes están determinadas por múltiples factores, no es sólo uno el motivo que hace que un cliente sea promotor o detractor de nuestra marca, sino que son muchos. Dado esto, es fundamental contemplar que los drivers están interrelacionados entre sí, por lo que los planes de acción deben considerar la gestión por "clusters de drivers", es decir, por el driver más crítico o prioritario, y también por aquellos que más aparecen de manera conjunta con él. Dentro de nuestros análisis se han detectado que existen diferentes interrelaciones entre drivers, es decir, existe correlación en la aparición conjunta y espontánea de diferentes drivers,

por lo mismo el plan de acción posiblemente no afecte a un único driver sino que además afecte a otros que están relacionados. El obtener y conocer esta información entrega una ventaja importante a la hora de confeccionar planes de acción, entregando una mayor efectividad en los resultados esperados y además aporta en el seguimiento de los cambios realizados.

Finalmente, cabe mencionar que hablar de una gestión efectiva no sólo significa atacar dolores de los clientes sino que además implica entender que se pueden realizar acciones totalmente opuestas, como por ejemplo, potenciar o seguir manteniendo el rendimiento actual dentro de los drivers seleccionados. Teniendo este punto totalmente claro se podrán confeccionar de mejor manera los planes de acción a realizar para entregar una mejor experiencia. La tarea de selección de drivers a gestionar tiene que tener una mirada integral del cliente, sin perder de vista que todo plan de acción a realizar debe tener resultados homogéneos en todos los canales, para crear acciones efectivas dentro de la experiencia.

Perfil de cliente: Saber a qué segmento de cliente está afectando con mayor fuerza un driver en particular, permite la generación de planes de acción mucho más precisos.



> Farmacias Ahumada

> www.farmaciasahumada.cl

Segundo lugar en los Premios Lealtad del Consumidor 2019

Ahumada, la Farmacia de Chile

•En 2019 celebra 50 años de vida y se proyecta al futuro buscando ser un centro de salud cercano con el mejor estándar de servicio para sus pacientes.

•El reconocimiento en "Mejora Continua" entregado por los premios Lealtad del Consumidor 2019 muestran que la Farmacia de Chile avanza en el objetivo que se ha propuesto.



Walgreens Boots Alliance, líder mundial en salud y bienestar. Desde entonces la compañía se ha volcado a un proceso de cambio para transformarse en un centro de salud, entregando confianza, cuidado y dedicación a sus pacientes.

"Estamos orgullosos. En lo personal, dedico este premio a reconocer a todos los colaboradores que integran Farmacias Ahumada, quien han debido enfrentar años intensos, siempre comprometidos por entregar la mejor atención a nuestros pacientes para que sientan que con nosotros encontrarán la primera opción para sus medicamentos y una asesoría en salud cercana", explica el gerente general de Farmacias Ahumada, Michele Ingravallo.

En Farmacias Ahumada están orgullosos con el segundo lugar obtenido en los premios Lealtad del Consumidor 2019. Han trabajado duro en un profundo proceso de transformación con el que bus-

can convertirse en "la Farmacia de Chile".

Apuestan a que la experiencia de los pacientes que visiten cualquiera de sus 344 farmacias a nivel nacional sea única. Por eso, destacar en la categoría "Mejora Continua" es tan

importante para sus ejecutivos y para miles de personas que están en cada farmacia, auxiliares y químicos farmacéuticos que están en la primera línea junto a sus pacientes.

La empresa forma parte desde el año 2014 de

Parte central de este nuevo espíritu es la innovación en formas de servicio y en la búsqueda de soluciones que agreguen valor a la propuesta que ofrecen a sus pacientes. Un ejemplo concreto es "Ahumada Contigo", el primer programa exclusivo para usuarios de Fonasa. Se trata del primero de su tipo ofrecido por una cadena de farmacias en Chile. Los afiliados al seguro público de salud tienen descuentos relevantes de hasta 80% en

La empresa forma parte desde el año 2014 de Walgreens Boots Alliance, líder mundial en salud y bienestar. Desde entonces se ha volcado a un proceso de cambio para transformarse en un centro de salud, entregando confianza, cuidado y dedicación a sus pacientes.

medicamentos innovadores para las 11 patologías con mayor incidencia en Chile.

A este programa se suma el esfuerzo de ofrecer la más amplia red de farmacias de urgencia a lo largo del país y los innovadores Servicios de Atención Farmacéutica Especializada (SAFE), donde los clientes podrán acceder a mediciones de glucosa, triglicéridos, colesterol y presión arterial, bajo la supervisión de asesoría de un químico farmacéutico.

Además este mes Farmacias Ahumada dará un nuevo paso en beneficio de los pacientes. En las regiones Metropolitana y O'Higgins, todos los usuarios Fonasa tendrán descuentos entre un 15% hasta un 87% en 2.700 medicamentos, marcando otro hito en la industria, ya que es la primera cadena de farmacias en asociarse a Fonasa.

La voz del cliente es importante

Consejos para mejorar las tasas de respuesta en un programa de medición por correo electrónico

Se podría pensar que aumentar el número de respuestas obtenidas en un programa de medición vía correo electrónico es algo sencillo; sin embargo, son los pequeños detalles los que complejizan el tema. A continuación, se presentan algunos consejos.
Por: Joaquín Antúnez, consultor de Alco Consultores

→ "Lo que no se mide, no se puede mejorar". Esta famosa frase, que en realidad es un extracto de lo postulado por el físico y matemático William Thomson, abre la puerta a uno de los grandes problemas que tienen hoy en día algunas organizaciones que se encuentran midiendo la experiencia del cliente: ¿cómo obtener datos que sean estadísticamente representativos? En un programa de medición, independiente de la metodología de captura, se busca además de obtener respuestas precisas y acordes a los objetivos, maximizar el número de respuestas conseguidas para así obtener representatividad en la toma de decisiones.

En general, se podría pensar que aumentar el número de respuestas obtenidas en un programa de medición vía correo electrónico es algo sencillo; sin embargo, son los pequeños detalles los que complejizan el tema. A continuación, se presentan algunos consejos.

Primero se debe tener claridad que hay, entre otros, dos factores importantes que afectarán la tasa de respuesta: La invitación o correo electrónico que le llegará al cliente final, y el cuestionario o preguntas a realizar al mismo cliente.

Para el caso de la invitación, obviando el filtro propio de algunos gestores de correos electrónicos, y asumiendo que la invitación a responder llega a la bandeja de entrada, lo primero a considerar es el "Asunto" del correo, porque será lo primero que verá el cliente y que lo ayudará a determinar si hace clic o no para abrir el correo. Se recomienda que -de tener la información-, se utilice el nombre



del cliente a contactar; por ejemplo "Andrés, ayúdanos a mejorar" o "Camila, queremos saber más sobre tu experiencia". Esto genera confianza en el cliente. Si no se tiene disponible el nombre del cliente, la recomendación es que el "Asunto" sea claro y sencillo, pero que le permita al cliente identificar "la marca" que le está enviando el correo.

El remitente del correo también es importante. Al igual que en el caso anterior, se recomienda que la dirección desde donde se envía el correo, le permita al cliente identificar quién lo está contactando. Un ejemplo podría ser "encuesta.clientes@brand.com".

Una vez que el cliente se decidió por abrir el correo, hay que invitarlo a que efectivamente abra el cuestionario, y posteriormente, responda la encuesta. Para este caso se recomienda utilizar elementos y colores que sean amigables y que además le permitan al cliente identificar, tanto la experiencia vivida como la empresa que se la brindó. Por ejemplo, "Nos gustaría saber más sobre la atención que tuviste el día xx en la sucursal de yy". También es importante ser lo más transparente posible, declarando el tiempo que le tomará responder la encuesta o bien el número de preguntas que tiene el cuestionario.

Por otro lado, en vez de utilizar el link "responder encuesta" se puede preguntar por la experiencia directamente en la invitación con un link vinculado al cuestionario que guarde la opción elegida. Con esto, se reduce la cantidad de clics realizado por el cliente, lo cual aumenta las opciones de obtener mayor cantidad de respuestas.

Existe también la opción de enviar recordatorios pasada una cierta cantidad de tiempo. Si se utiliza esta opción se recomienda cambiar el asunto de correo para que el cliente diferencie ambas invitaciones, por ejemplo: "Recuerda Camila, queremos saber más sobre tu experiencia".

Para el caso del cuestionario, los consejos son más sencillos y simples, dado que siempre se debe buscar que el cliente utilice el menor tiempo posible respondiendo las preguntas. La metodología NPS®, la más utilizada para medir las experiencias de los clientes, utiliza encuestas simples y cortas. En ella, se pide evaluar la experiencia con una nota y un "por qué", que justifique la nota

puesta, y nada más. Sin embargo, siempre se pueden añadir más preguntas al cuestionario, lo que permitirá conocer temas específicos que no necesariamente serán abordados por el cliente en la pregunta anterior, pero hay que tener presente que esto inevitablemente irá en desmedro de la cantidad de respuestas que se obtendrán. A modo de ejemplo, en un análisis realizado por Alco, el cual abarcó los 8 primeros meses de este año, se pudo comprobar que la tasa de abandono (número de clientes que entran al cuestionario pero que no finalizan la encuesta) aumentó de 13% a 23% al agregarle 6 preguntas cerradas a un cuestionario que solo tenía las 2 preguntas del NPS®.

Si bien existen otros factores, un poco más técnicos, que influyen en las tasas de respuestas, que no fueron abordados en este artículo por la extensión que requiere cada uno de ellos, las recomendaciones anteriormente expuestas, posiblemente le ayudarán a obtener un mayor número de respuestas.

Se recomienda que -de tener la información-, se utilice el nombre del cliente a contactar; por ejemplo "Andrés, ayúdanos a mejorar" o "Camila, queremos saber más sobre tu experiencia". Esto genera confianza en el cliente.



Joaquín Antúnez, consultor de Alco Consultores

¡GRACIAS A TI UN NUEVO RECONOCIMIENTO!

1^{ER} LUGAR

EN TELEFONÍA MÓVIL 2019

PREMIO NPS[®]

LEALTAD

DEL CONSUMIDOR

**¡SEGUIREMOS TRABAJANDO PARA QUE TENGAS
UN MEJOR SERVICIO!**

CUSTOMER
EXPERIENCE
MANAGEMENT
CONSULTING

WOM

El NPS® como métrica clave del Growth Marketing:

La experiencia de marca, el mejor marketing

Detengámonos un momento a pensar en las “Fast Growing Companies” como Uber, Facebook, y Netflix, que han crecido dramática y exponencialmente, y lo han hecho aplicando la metodología Growth Marketing. Con esta metodología, estas empresas logran descubrir los puntos de fricción que están deteniendo el crecimiento, y aplican tácticas ágiles para desbloquear estos puntos, generando una mejor experiencia, y una curva de crecimiento siempre en positivo. **Por: Andrea Deichler y Omar Mora; ambos directores generales de Growth Lab**

➔ Al hablar de experiencia de marca, muchos piensan en atención al cliente. Lo cierto es que la experiencia de marca vive a través de todos los puntos de contacto, sean directos -la atención en un mostrador, el sitio web, clubes de beneficios-, o indirectos -contenido que entregan buscadores, comerciales de TV o el comentario de un amigo-. Cada punto de contacto conforma la experiencia que esa marca ha diseñado para esa persona, sin dejar nada al azar. O al menos, así debiese ser. Porque toda experiencia comunica y toda comunicación es parte de la experiencia.

Desde esa perspectiva, el constructo de marca es un conjunto de experiencias que serán para algunos, positivas, neutras o negativas, porque esa es la vara de medición de las personas hacia sus emociones. Y una experiencia se conecta directamente con la emocionalidad de una persona. De ahí el poder que generan las marcas, donde un cliente es capaz de confiar en éstas su tiempo libre, su salud, su educación o su alimentación. Coincidentemente, el NPS® nos abre una puerta para identificar cómo estas experiencias de marca son evaluadas, detectando los principales drivers de detracción y de promoción.

Si hablamos de crecimiento, éste se dará al limar los puntos de fricción que nuestros detractores y pasivos estiman como inconvenientes dentro de su experiencia de marca. Puede ser un formulario *mobile-unfriendly*, publicidad invasiva (spam), una app poco intuitiva, o una tienda donde no te atienden. Al conocer estos puntos de fricción, podemos hacer zoom, analizar su impacto y generar planes de acción para mejorarlos.

Hacemos cargo de la experiencia de marca, hará que un cliente sea más propenso a convertirse en promotor. Suena obvio, pero muchas veces nos quedamos mirando el dato. ¿Qué hacer para mejorar nuestro NPS®?, ¿dónde hacer foco dentro del a veces inmenso Customer Journey? Eso es lo que hay que descifrar. Y la respuesta está en los datos. Datos provenientes tanto del negocio como de drivers obtenidos con la herramienta de medición NPS®, nos permiten identificar dónde poner foco en la gestión.

Detengámonos un momento a pensar en las “Fast Growing Companies” como Uber,

Facebook, y Netflix, que han crecido dramática y exponencialmente, y lo han hecho aplicando la metodología Growth Marketing. Con esta metodología, estas empresas logran descubrir los puntos de fricción que están deteniendo el crecimiento, y aplican tácticas ágiles para desbloquear estos puntos, generando una mejor experiencia, y una curva de crecimiento siempre en positivo. Lo interesante de esta metodología, es cómo permite conectar dos de las aristas más importantes para las empresas de hoy: el crecimiento de la lealtad y el *revenue*.

Las experiencias que estas empresas entregan a sus usuarios están diseñadas con foco en eliminar cualquier fricción que les impida crecer. Al limar los puntos de fricción que obstaculizan el crecimiento, lo que se está haciendo es también limar las fricciones de la experiencia del consumidor. ¿Qué es esa fricción? Todos aquellos puntos o microexperiencias donde se pueden perder potenciales o actuales consumidores. En palabras simples, las “Fast Growing Companies” están centradas en la creación de viajes empáti-



cos, diseñados en pos de la generación de emociones positivas, que en su conjunto funcionan como una gran experiencia que construye marcas sólidas; marcas que se insertan en el cotidiano de las personas porque son relevantes para ellas.

Es así como las experiencias *frictionless* son las mejores aliadas del crecimiento del *revenue*, ya que una mejor experiencia disminuye las tasas de abandono, aumenta las tasas de retención y genera la lealtad que desemboca en la recomendación, el activo más deseado por las empresas, ya que no hay campaña publicitaria que gane en credibilidad a la fuerza de la recomendación de un familiar o amigo.

Lo anterior nos lleva a mirar nuestro producto o servicio, ya que debemos recordar que éste es parte de la experiencia y por ende, un reflejo de la marca. Ahí se concentra todo el *customercentrismo* posible. Una experiencia sin fricción, amigable, intuitiva, es a lo que toda marca debiese apuntar. Destinar los recursos para solucionar estas fricciones, hará que

posteriormente no se tiren a la basura presupuestos de marketing enfocados en adquisición. Cuando ya tenemos un producto o servicio *frictionless*, es momento de dar pie a la comunicación.

Análisis de datos, optimización del producto o servicio y finalmente, comunicación. Es un cambio de paradigma. Estamos acostumbrados a hacer campañas para traer nuevos clientes, mientras tenemos una fuga permanente que rápidamente mira a nuestra competencia. Pero qué fácil (y menos costoso) es venderle nuevamente a quien ya nos compró. He ahí uno de los mayores beneficios del Growth Marketing, que no sólo adquiere, sino que activa, retiene y genera mayor *revenue*. Porque cuando se pone foco en la experiencia, cuando realmente queremos -casi como propósito de marca- mejorarle la calidad de vida a las personas, no hay quien se resista a ser promotor.

Sin embargo, un promotor no podría considerarse como tal si no promueve, claro está. El Growth Marketing viene a ser entonces un complemento ideal para quienes utilizan el NPS® como herra-

amienta de medición y tienen una base identificada de promotores, ya que su metodología finaliza en el Referral. Todo un capítulo para generar promotores activos a través de planes de acción concretos. Nada al azar.

Tenemos una metodología con forma de embudo, aunque ya existen quienes lo llaman un Growth Loop, donde la adquisición pasa principalmente por los promotores -pregúntenle a Waze, Airbnb, Spotify o Uber- en el cual se busca que su última fase, esa de los referidos, sea el norte para la optimización. Porque experiencia y promotores tienen correlación directa con venta. La invitación entonces es a medir el NPS® e implementar el Growth Marketing, para que la experiencia de las marcas sea tan buena, que no se note que están vendiendo.



Andrea Deichler, directora general de Growth Lab.



Omar Mora, director general de Growth Lab.

Alta dirección

Growth marketing: el arma secreta de los CEO

El diseño de la experiencia del consumidor, optimizada para crecer en promotores y *revenue*.

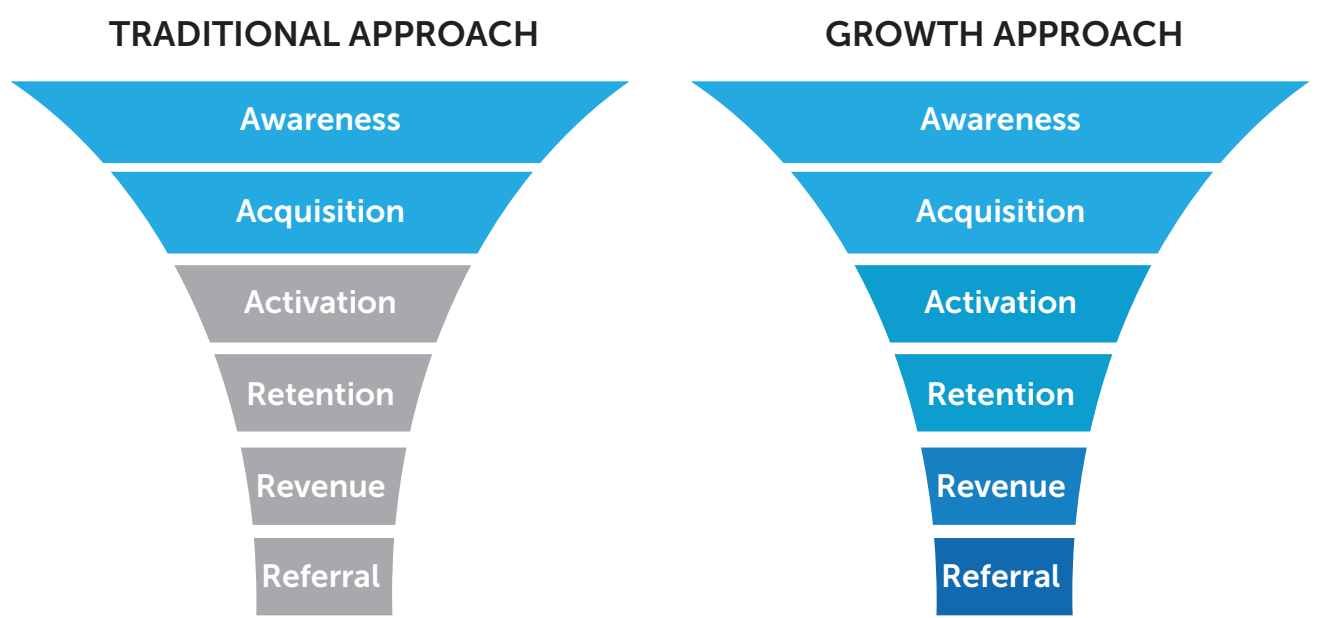
Las denominadas “Fast Growing Companies” como Uber, AirBnb, o Spotify con su cultura de tomar decisiones fundamentadas en los datos, implementación de metodología ágil y constante innovación han logrado marcar la pauta sobre cómo crecen las empresas en el mundo de hoy utilizando la metodología Growth Marketing. La gran pregunta que se genera es cómo una metodología que ha logrado destronar a grandes empresas mundiales no haya sido aún ampliamente adoptada por las empresas tradicionales. Se pueden esbozar algunas respuestas desde la perspectiva del *mind set* y la cultura organizacional. Las Tech Companies, son empresas que nacen en el modelo data driven, mientras que para empresas que llevan más tiempo en el mercado adoptar este modelo significa avanzar en la transformación de la cultura organizacional, trabajando sobre la herencia de procesos empresariales (*legacy culture*), en pro de la adopción de nuevas y mejores prácticas.

Para echar a andar estrategias de Growth Marketing, el *modus operandi* de diversos departamentos de una empresa se transforma, y se crea una nueva forma de hacer las cosas, partiendo por priorizar el análisis de la Big Data. Disponibilizar y levantar la información es clave para poder acceder a los datos de manera que se puedan encontrar obstáculos y oportunidades para el crecimiento, para poder medir los resultados de las estrategias, y para tomar decisiones bien fundadas. Así, áreas que velaban por distintos KPIs ahora se mueven por objetivos comunes, creando puentes entre los silos, con el objetivo de diseñar una experiencia de cliente optimizada para crecer en *revenue* y en promotores activos de marca.

El Growth Marketing entonces no es como podría suponerse, una nueva herramienta para el equipo de marketing, es la herramienta fundamental de CEOs y Gerentes Generales que tienen bajo su guardia el crecimiento integral de una compañía. Es por eso que la implementación de esta metodología debe ser una decisión corporativa, que genera visibilidad al valor que agrega y posibilita la adopción de una nueva lógica de trabajo y crecimiento en función de diseñar y orquestar un viaje del consumidor cargado de microexperiencias positivas, que transforman una empresa en una marca no sólo exitosa, sino también relevante.

¿QUÉ ES EL GROWTH MARKETING?

Como su nombre lo indica, es el marketing de crecimiento, la metodología que atrae a clientes más propensos a comprar, hace más fácil, rápida y mejor la experiencia de compra, activa la frecuencia de recompra, incentiva el *up sell* y *cross-sell* de productos y servicios, incrementa el Lifetime Value de clientes y mejora la experiencia general del viaje del consumidor.



Programas de Experiencia de Clientes:

¿Métrica o disciplina?

Podemos tener un muy buen producto o servicio, pero si la experiencia en el proceso previo, durante y post compra no es satisfactorio, el cliente desistirá. Lo que necesitamos es generar experiencias tales que un mismo cliente nos compre una vez y vuelva voluntariamente a comprarnos nuevamente.

Por: Marcela Cortés D., directora comercial Alco Consultores

➔ Vivimos en un mundo globalizado, donde la información está al alcance de todos y en forma instantánea, donde la transformación digital ha cambiado los canales por los cuales interactúan los clientes con nuestros productos y servicios, donde el acceso para conocer y comparar la oferta que está en el mercado está a un clic o un touch de distancia, donde podemos estar perdiendo clientes sin haber podido tener una interacción directa para retenerlo.

Este escenario ha cambiado la manera en que el consumidor se relaciona con las marcas. Ya no basta con tener buenos productos y/o servicios, el consumidor hoy está sensible a todas las experiencias que tienen con la marca, ya sea previa, durante y posterior a la compra del bien buscado, experiencias que viven con los diferentes canales, procesos, personal en contacto y sistemas que disponibilizamos para que interactúen. Podemos tener un muy buen producto o servicio, pero si la experiencia en el proceso de búsqueda o compra no es satisfactoria, el cliente desistirá. Lo que necesitamos es generar experiencias tales que un mismo cliente nos compre una vez y vuelva voluntariamente a comprarnos nuevamente.

Bajo esta realidad, ¿sabemos cómo nuestros clientes están percibiendo sus experiencias?. La calidad de esas experiencias, ¿están siendo tal que nuestros clientes

nos recomiendan o están hablando mal de nuestra marca o producto o servicio?. ¿Cómo podemos diferenciarnos para atraer nuevos clientes?.

Las empresas han entendido que la forma de mantener leales a sus clientes actuales y atraer nuevos, más allá del producto o servicio en sí, está en el cumplimiento o superación de las expectativas de sus experiencias, razón por la cual hoy las marcas nos contactan y preguntan cómo han sido nuestras experiencias, ¿qué tan dispuestos estamos a recomendar la marca, el producto o el servicio a un amigo o familiar o colega? o ¿cómo calificamos el grado de satisfacción o esfuerzo con la marca, el producto o el servicio?

Luego, si las empresas conocen el tipo de experiencia que entregan a sus consumidores, ¿qué hace la diferencia para hacer que los clientes vuelvan a comprar y nos recomienden, atrayendo con esto último nuevos clientes?. La respuesta está en lo que hagamos con los insights que nos proporcionan nuestros mismos clientes, en cómo usemos el potencial que tiene la voz del cliente. Las empresas que colocan al cliente como un pilar estratégico para su crecimiento, están preocupadas de entender y priorizar sus acciones en base a dichos insights, lo que por supuesto tiene que estar además alineado con la estrategia comercial e implementados con una eficiencia operacional que haga viable los cambios y los nuevos desarrollos.

Lo anterior suena bastante lógico. No obstante, ¿Cuántas empresas están hoy realmente anclados en la métrica de la medición de la experiencia versus gestionar y hacer los cambios o nuevos desarrollos para que estas experiencias sean merecedoras de una mayor lealtad?. ¿Cuán involucradas están las diferentes áreas de las empresas en buscar este objetivo común?, ¿Cuál es el compromiso que existe en los colaboradores con este foco estratégico?.

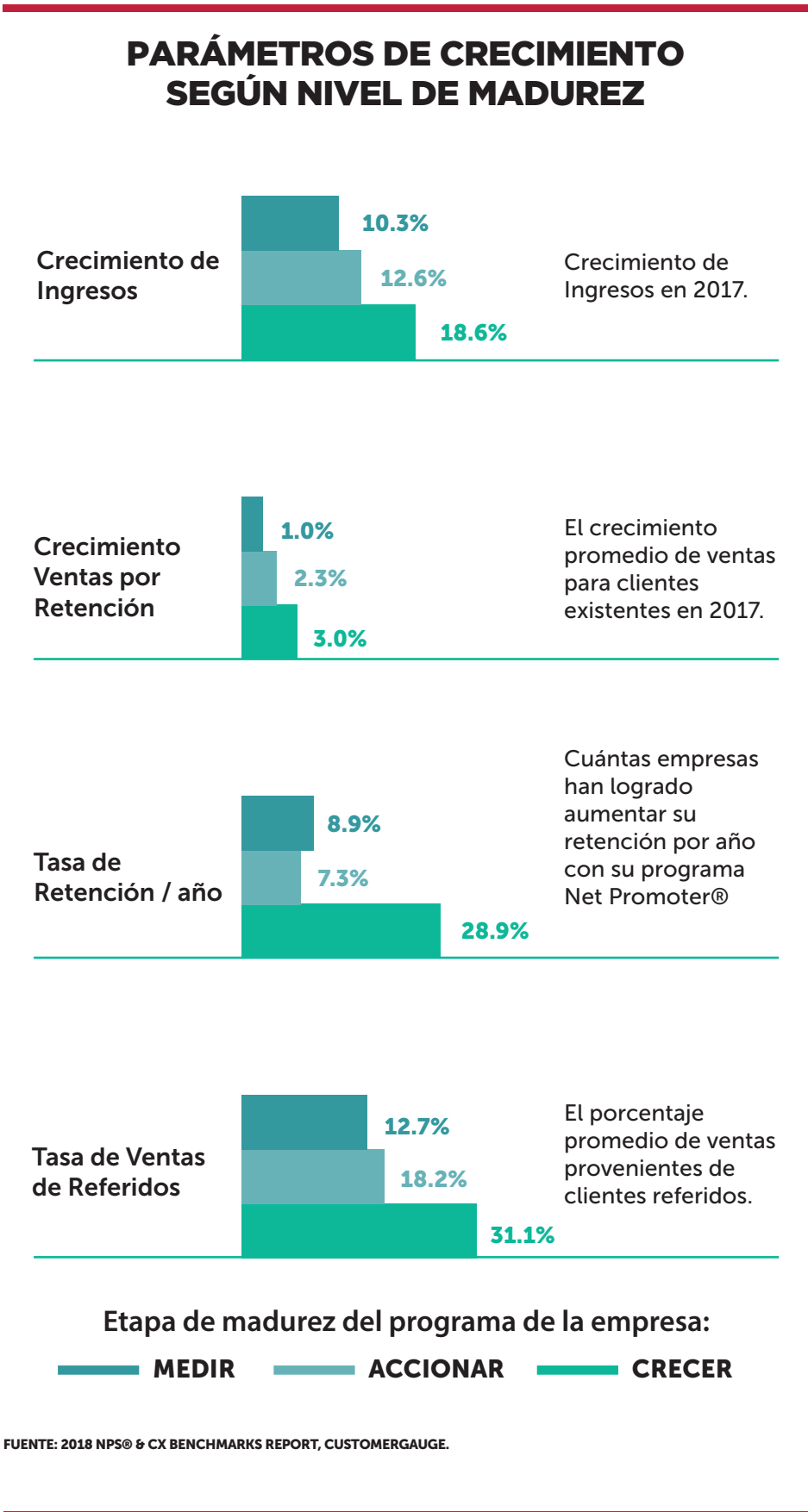
El éxito de esta estrategia de crecimiento no es solo responsabilidad de las áreas de Clientes o Experiencia de Clientes o de Atención/Servicio al Cliente, es una responsabilidad transversal que abarca desde el ámbito estratégico, funcional y táctico, como de las gerencias que están en el front y back office. La clave del éxito, además de escuchar y priorizar las acciones desde la voz de nuestros clientes, está en contar con una cultura y disciplina dentro de la empresa que comprenda, participe y se comprometa con convicción de que el cliente es un pilar estratégico de crecimiento.

Si lo vemos de manera práctica y estructurada, los Programas de Gestión de Experiencia de Clientes o CEM en sus siglas en inglés, en la medida que la empresa va adquiriendo una cultura y disciplina en base a la posición del cliente dentro de la estrategia, el programa va evolucionando en el alcance del mismo, pasando de la etapa básica de medir, a una de gestionar las experien-

cias y a una transformacional que se asocia al crecimiento.

A modo de ejemplo, compartimos los resultados que se obtuvieron en un benchmark que hizo CustomerGauge con MIT Center for Information Systems

Research en el 2018, donde se encuestaron 415 empresas líderes de Fortune 1000 que tienen programas de gestión en base a la metodología NPS® y se relacionaron sus resultados de crecimiento con la etapa de madurez de sus programas:



Los resultados anteriores reflejan, que independiente de la etapa en que esté el programa, la gestión en base al índice NPS® impacta las variables de crecimiento, siendo éste mayor en la medida que su uso sea de métrica y disciplina.

La experiencia digital, una experiencia Channel-less

Hoy, hablar, pensar y ofrecer la mejor experiencia posible es el *gold standard* para que una empresa se diferencie de la otra. Las empresas más importantes tienen un departamento de customer experience (CX) y existen una multiplicidad de consultoras y agencias que ofrecen estudios y mediciones sobre este tema. Si bien, es algo en constante cambio, hoy debemos sumarle otra variable que la hace más compleja y esto es internet. **Por: Juan Pablo Urrutia, analista de Experiencias Alco Consultores**

➔ Holbrook y Hirschman en 1982 cuestionaron el modelo predominante para comprender el comportamiento del consumidor. Este modelo hasta ese entonces consideraba al consumidor como un agente racional que, al momento de elegir un producto o un servicio, lo hacía en términos utilitarios, vale decir, realiza un análisis racional de los beneficios que le otorgará el producto/servicio en relación a otros de similar naturaleza. Sin embargo, Holbrook y Hirschman indicaron que este modelo no da cuenta de otros aspectos del acto del consumo y esto es precisamente la experiencia. Lo anterior implica tomar en cuenta variables como lo lúdico, simbólico, estético y hedónico del objeto/servicio que satisfará mi necesidad o deseo. Estos autores no plantean desplazar el modelo antiguo por el de la experiencia sino más bien, incorporar la experiencia como un factor más en el proceso de consumo. 16 años más tarde Joseph Pine y James Gilmore (1998) publicaron en Harvard Business Review, un artículo titulado "Welcome to the Experience Economy", el objetivo de este artículo es doble: por un lado, señalar que la experiencia no es de dominio exclusivo de los parques de atracción o empresas de entretenimiento, sino más bien es un factor transversal presente en todas las industrias; y a la vez, señalan que el cambio está ocurriendo en el mercado, en donde, concordante con Holbrook y Hirschman, la experiencia será fundamental a la hora de vender productos y servicios.

Hoy, hablar, pensar y ofrecer la mejor experiencia posible es el *gold standard* para que una empresa se diferencie de la otra. Las empresas más importantes tienen un departamento de **customer experience (CX)** y existen una multiplicidad de consultoras y agencias que ofrecen estudios y



Juan Pablo Urrutia, analista de Experiencias Alco Consultores



mediciones sobre este tema. Si bien, la experiencia del cliente es algo en constante cambio, hoy debemos sumarle otra variable que la hace más compleja y esto es internet.

Internet ha revolucionado la manera en que el ser humano interactúa con sus otros pares, aproximadamente 58,8% de la población mundial ocupan internet, y este número crece todos los días. En relación al eComerce, la cantidad de transacciones realizadas vía internet crece de manera sostenida todos los años, en donde en el año 2013 la cantidad de transacciones digitales a nivel mundial fue de US\$ 1.500 billones aproximadamente, subiendo hasta los US\$ 2.800 billones aproximadamente para el año 2017. Esta tendencia se expresa también en Chile, donde el 2017 el 15% de las ventas se realizaron por internet y si tomamos en cuenta los **cybermonday/cyberday**, que se realizan en Chile, año tras año, hay un aumento sostenido en la cantidad de transacciones que se llevan a cabo, por ejemplo, en relación al año pasado, el cyberday de 2019 registró un aumento en ventas del 35%. Los datos anteriormente señalados nos visualizan un panorama en que las personas, en general, están realizando más transacciones por internet; sin embargo, la pregunta sigue abierta: ¿Qué ocurre con la experiencia de las personas frente al escenario anteriormente descrito?

Una posible entrada a esta pregunta está en la transformación digital que las empresas realizan, debido que ésta afecta la experiencia que se le brinda al cliente. Esto remite necesariamente a la relación que establecen las empresas con las nuevas tecnologías que existen y que existirán, vale decir, las empresas deben sumarse a la transformación digital para mantenerse competitivas; sin embargo, dicha transformación no debe comprenderse como un proceso con un final, sino más bien, como un proceso en constante desarrollo, a su vez, este proceso implica cambiar la relación que la empresa establece con sus clientes, pero también con sus colaboradores.

En Chile, la transformación digital de la empresa puede considerarse una de ambivalencia, donde se reconoce la importancia de realizarla; sin embargo, esto no se materializa en estrategias ni planes concretos para llevarla a cabo. Dentro de las trabas que obstaculizan la transformación, podemos mencionar: la cultura de las empresas, que no comprende el escenario digital ni la importancia de realizar esta transformación, y los colaboradores con poca capacitación y/o ganas para utilizar estas nuevas tecnologías (TrenDigital 2018).

Los aspectos señalados no son exhaustivos, pero si significativos para lograr una

adecuada transformación digital de la empresa, estos cambios afectan la experiencia global del cliente, vale decir, su experiencia tanto online como offline. La experiencia del cliente hoy día es una en que canales, tanto digitales como físicos interactúan entre sí, es decir, para el cliente no hay una experiencia de compra diferenciada entre uno medio y otro, sino una única experiencia. Los puntos de contacto online como offline deben necesariamente brindar una misma experiencia siempre, por tanto, la sincronización de estos puntos es fundamental para lograr este objetivo. Lo anterior nos conduce al pensar en la experiencia como Channel-less, vale decir, el cliente utiliza una multiplicidad de canales para relacionarse con la empresa, el cliente no piensa en su experiencia online y la contrasta con su experiencia de compra física, en este sentido, la experiencia del cliente es holística, es decir, interactúan y se retroalimentan ambas experiencias. Internet ha permitido y facilitado generar experiencia de tipo Channel-less, por tanto, el desafío de las empresas es pensar cómo incorporar lo digital dentro de la organización, con el fin de generar una experiencia digital, pero siempre enmarcándose en el paradigma de una experiencia tipo Channel-less.



Marcela Cortés D., directora comercial Alco Consultores

Gracias por hacernos parte de tu vida y premiarnos con tu lealtad.

Copec y Pronto orgullosos de obtener el **1er lugar**
en el **Premio Lealtad del Consumidor 2019.**



alco | CUSTOMER
EXPERIENCE
MANAGEMENT
CONSULTING



PRONTO

COPEC
Primera en servicio