

IPSOS CX VIEWS

**¿LES PIDES
DEMASIADO
ESFUERZO A TUS
CLIENTES?**

**Jean François Damais
Jean Paul Gahete**

Junio 2017

MEDIR EL ESFUERZO DEL CLIENTE NO ES SUFICIENTE

Optimizando la ecuación de esfuerzo

En los últimos tiempos, la medición del esfuerzo que el consumidor realiza para ser “nuestro cliente” ha despertado mucho interés como indicador de desempeño de la gestión de la experiencia. El CUSTOMER EFFORT SCORE (CES) apareció en el artículo de la Harvard Business Review 2010 titulado: "Stop Trying to Delight Your Customers". En este artículo, los autores* demuestran un vínculo entre el esfuerzo del cliente y dos métricas de su experiencia como son la intención de continuar haciendo negocios con la compañía y la intención positiva de difundirlo entre sus conocidos.



El CES se mide con una sola pregunta de naturaleza muy transaccional: "**¿Cuánto esfuerzo personal tuvo que hacer para realizar su gestión con...?**"

La principal premisa defendida es que los clientes que declaran realizar un menor esfuerzo, son más propensos a continuar contratando y a recomendar la empresa. Esto es particularmente relevante cuando se trata de la gestión de quejas y reclamaciones.

Intuitivamente, tiene sentido pensar que cuando un cliente se enfrenta a un “problema crítico” o un “momento de la verdad”, cuánto más esfuerzo tiene que poner de su parte para resolverlo, más insatisfecho estará, y por tanto, esto tendrá un impacto en su nivel de recomendación y fidelidad a la empresa.

*Matthew Dixon, Karen Freeman, Nicholas Toman

VEAMOS QUE DICEN LOS CLIENTES

Estudio en 7 sectores
en USA con más de
10,000 entrevistas

Ipsos Loyalty US ha llevado a cabo un estudio entre empresas de siete sectores para investigar cómo hacían frente a los problemas o incidencias críticas de los clientes, y en qué medida tenían éxito mitigando los posibles efectos negativos que podían producir sobre su relación con la empresa. Como parte de esta investigación, se evaluó el papel del Customer Effort Score en la satisfacción de los clientes que estaban tramitando alguna queja, así como también sobre otros indicadores como la recomendación y la fidelidad.

Uno de los hallazgos más importantes del estudio es la constatación de que medir el esfuerzo del cliente de forma aislada no es suficiente. Aunque sí está vinculado a lo que el cliente vaya a hacer en el futuro, lo que descubrimos es que lo que importa realmente es la relación existente entre el esfuerzo que realiza el cliente y el que hace la empresa. El ratio que tiene en cuenta la percepción del cliente de ambos esfuerzos (cliente y empresa) es **3 veces más predictivo** sobre la propensión de un cliente a volver a utilizar los servicios de la empresa tras un problema, que la puntuación del esfuerzo del cliente por sí sola.

La percepción de los clientes del esfuerzo que las empresas realizan para resolver su problema tiene un impacto significativo en su recomendación y fidelidad. Si no tenemos en cuenta esta variable, estaremos ignorando una parte muy importante de la ecuación de esfuerzo. Una implicación clave de este hallazgo es que las empresas deben monitorizar el CUSTOMER:COMPANY EFFORT RATIO (C:CER) como indicador de alerta de abandono de sus clientes y de potencial generador de mala prensa por su parte, y esforzarse para optimizarlo.

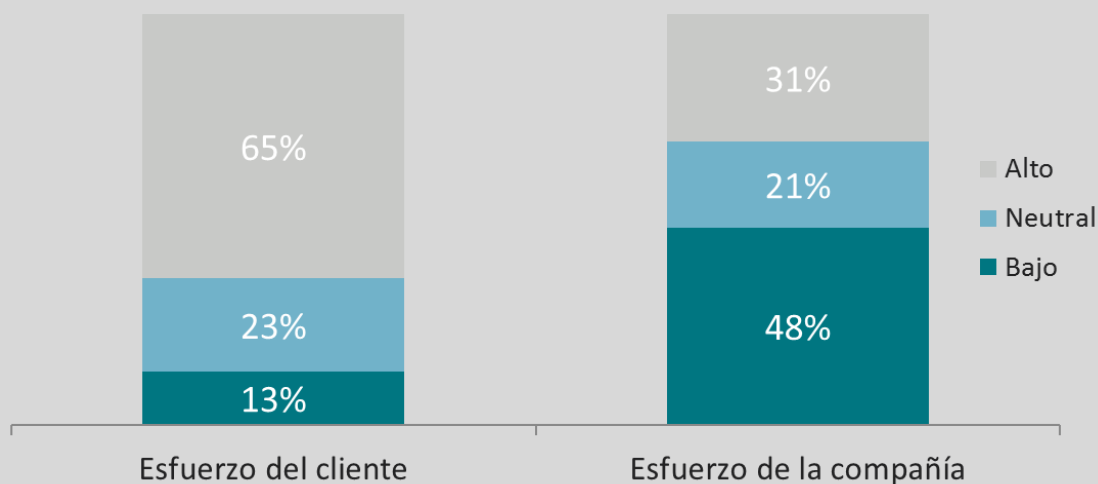
“Las empresas deben monitorizar el CUSTOMER:COMPANY EFFORT RATIO (C:CER) como indicador de alerta de abandono de sus clientes y de potencial generador de mala prensa por su parte, y esforzarse para optimizarlo”

NO PERMITAS QUE TUS CLIENTES HAGAN TODO EL TRABAJO

A continuación, se detallan los principales resultados de esta investigación y algunas de sus implicaciones.

Si bien siempre se espera que las empresas se esfuercen para resolver los problemas de sus clientes, los datos nos muestran que, demasiado a menudo, los clientes perciben que son ellos los que están poniendo más esfuerzo para lograr que las cosas se resuelvan tras un incidente crítico o una queja. Así, hemos visto que:

- **Un 65% de los clientes** piensan que tuvieron esforzarse mucho para que se resolviera la incidencia
- **Y casi el 50%** percibe que las empresas han hecho poco esfuerzo para resolverles el problema

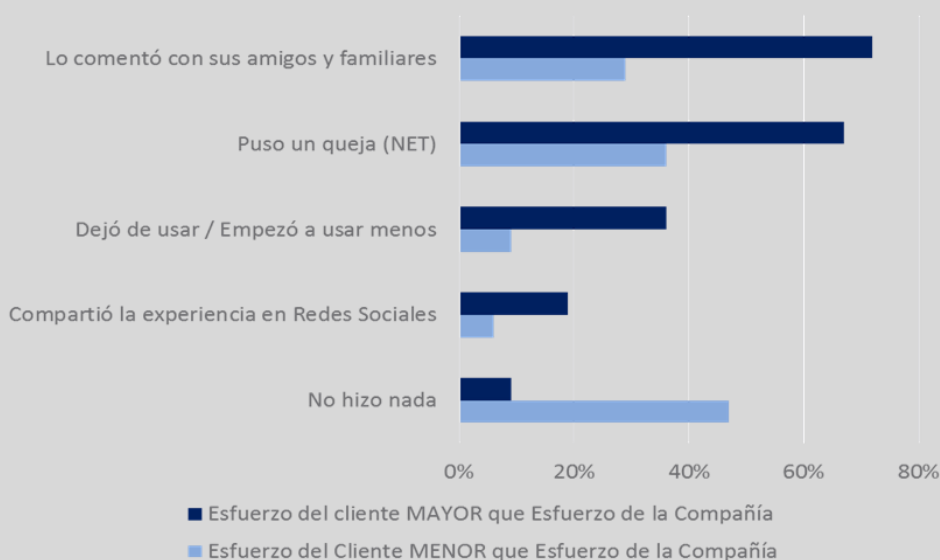


LO QUE IMPORTA ES EL RATIO ESFUERZO CLIENTE:COMPAÑÍA

Es mejor pasarnos de esfuerzo que quedarnos cortos

Al mismo tiempo, nuestros datos muestran que el ratio del esfuerzo Cliente:Compañía (C:CER) es el que realmente importa. Cuando los clientes perciben que han hecho más esfuerzo que su empresa para solucionar el incidente:

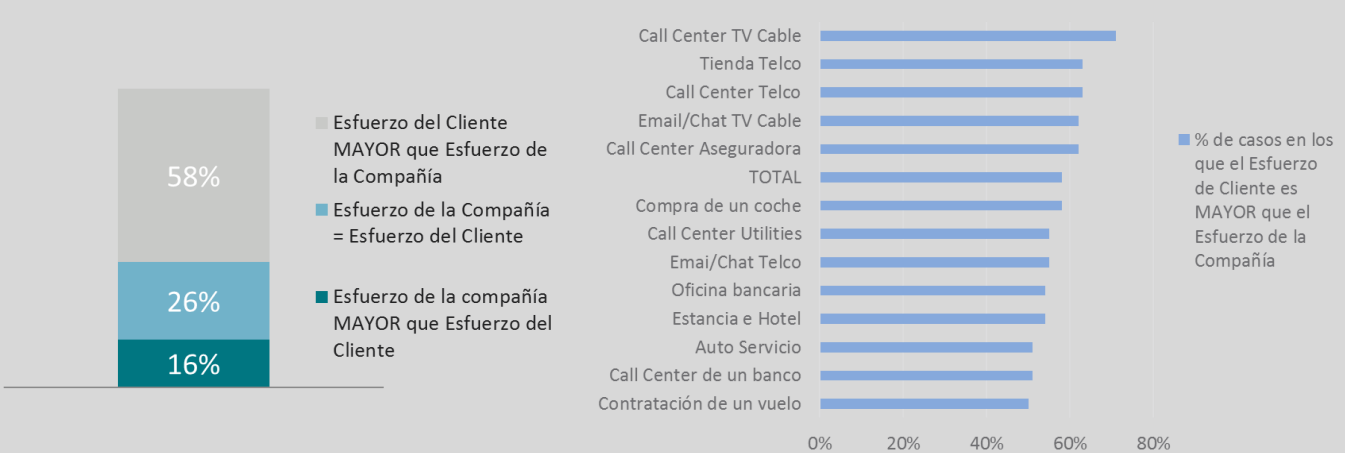
- Hay **4 veces** más probabilidades de usen menos sus servicios o dejen de utilizarlos completamente que si perciben que las empresas se esforzaron más que ellos.
- Compartirán **3 veces** más su mala experiencia en redes sociales
- Se lo dirán **2,5 veces** más a sus amigos y familiares
- Y, además, **más del doble** pondrá una queja



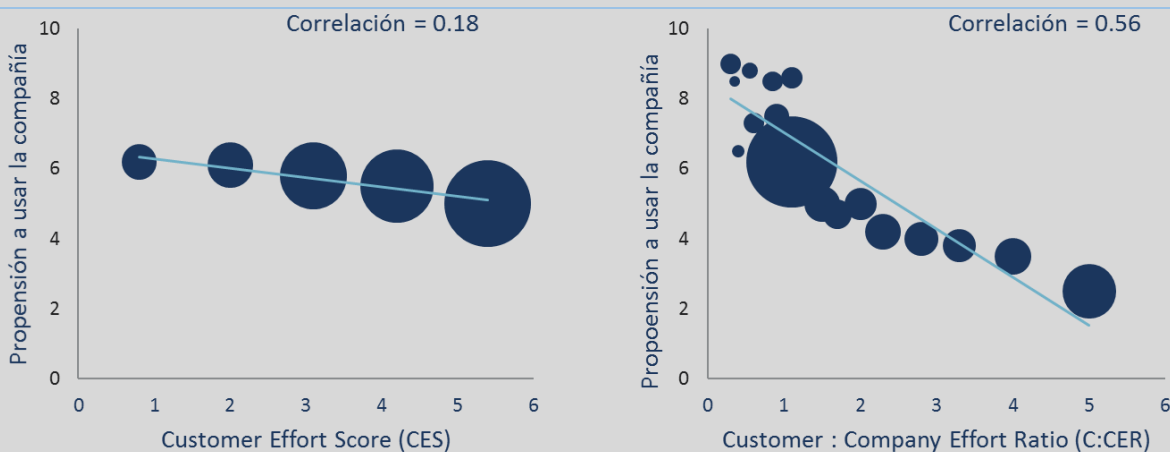
EN TODOS LOS SECTORES LOS CLIENTES SON LOS QUE MAS SE ESFUERZAN

En todos los sectores analizados, 6 de cada 10 clientes perciben que han tenido que esforzarse más que las empresas para resolver un problema. En el sector de telecomunicaciones estas cifras son algo más elevadas, pero en el resto, esta proporción también supera el 50%. Lo más alarmante es conocer las consecuencias que tiene para las empresas esta percepción de los clientes.

POR SECTORES Y CANALES



El análisis conjunto de los datos nos muestra que el CUSTOMER:COMPANY EFFORT RATIO (C:CER)^{***} es 3 veces más predictivo que el CUSTOMER EFFORT SCORE (CES) si lo relacionamos con la propensión de seguir utilizando la empresa.



^{***}Definición del CUSTOMER : COMPANY EFFORT RATIO: Ratio entre el Customer Effort Score y el Company Effort Score. Ambos medidos en una escala de 5 puntos. Una puntuación menor significa que los clientes perciben un mayor esfuerzo de las empresas para resolver un problema, mientras que una puntuación más elevada significa que los clientes perciben que son ellos los que realizan más esfuerzo que las empresas.

OPTIMIZANDO EL CUSTOMER: COMPANY EFFORT RATIO

Después de una crítica negativa o una queja, las empresas pueden intervenir para reducir la insatisfacción de los clientes. Las acciones a tomar pueden ir desde una disculpa o una explicación detallada de la situación y los próximos pasos, a acciones más comprometidas, ofreciendo algún descuento o alguna forma de compensación.

Es esperable que una acción a tiempo reduzca el esfuerzo que el cliente tiene que hacer para resolver el problema. En la mayoría de los casos, las intervenciones aumentarán la percepción de los clientes de que sus problemas son tomados en serio y que las empresas ponen esfuerzo en resolverlos.

Los datos de nuestro estudio muestran que las intervenciones pueden ser un medio para que las empresas optimicen el CUSTOMER:COMPANY EFFORT RATIO. Y que, además, la recompensa de hacerlo es elevada:

- Cuando una empresa ha realizado algún tipo de acción tras un incidente negativo, el C:CER es **1,7 veces** menor que cuando la empresa no ha hecho nada.
- Esta puntuación conduce a una propensión a utilizar la empresa en el futuro que es **3,8 veces mayor**.

El reto, sin embargo, es que las empresas conozcan cómo intervenir mejor para obtener el máximo rendimiento del esfuerzo. Mantener a todos los clientes felices en todo momento puede ser muy costoso y no muy realista. Entonces, ¿cómo deberían las empresas priorizar y gestionar las acciones? Creemos que existen dos principios clave para optimizar el C:CER:

1. **No todos los incidentes críticos son iguales. Las empresas deben discriminar entre diferentes tipos de incidencias, y priorizar aquellas que puedan tener un alto impacto en sus clientes.**
2. **No existe un "para todos lo mismo". Diferentes tipos de incidencia necesitan diferentes tipos de respuesta. Además, es necesario tener en cuenta el perfil y el histórico del cliente.**

LAS IMPLICACIONES PARA EL NEGOCIO

Las empresas deben comenzar a monitorizar el C:CER como indicador clave del potencial de abandono y mala prensa.

Las empresas pueden mejorar el indicador haciendo saber a sus clientes que se están tomando su problema en serio, y haciendo todo lo posible para resolverlo.

Las empresas deben entender cómo responder mejor a los problemas de los clientes para maximizar el ratio de esfuerzo cliente : compañía.



Por último, queremos señalar que este indicador de corte más transaccional se está utilizando de forma conjunta con otros de corte más relacional, sobre todo para anticipar posibles clientes en situación de vulnerabilidad en procesos en los que los indicadores relacionales tienen menos sentido.

¿LES PIDES DEMASIADO ESFUERZO A TUS CLIENTES?

Jean Paul Gahete / Client Service Manager en Ipsos Loyalty
Jean-François Damais / Ipsos Global Knowledge Center

Ipsos Loyalty es líder mundial en diseño y medición de Experiencia de Cliente e investigación de la satisfacción y la lealtad e integra a más de 1.000 profesionales en 40 países de todo el mundo.

Nuestro modelo de trabajo, experiencia y capacidad tecnológica, nos permiten ofrecer soluciones creativas que generan relaciones sólidas con los clientes y conducen a mejores resultados.

Esto nos ha convertido en un asesor de confianza para empresas de múltiples sectores de actividad en todos los ámbitos relacionados con la medición de la Experiencia de Cliente.

Jeanpaul.gahete@ipsos.com

Jesus.Caldeiro@ipsos.com

www.ipsos.com

<<Game Changers>> is the Ipsos signature. At Ipsos we are passionately curious about people, markets, brands and society. We make our changing world easier and faster to navigate and inspire clients to make smarter decisions. We deliver with security, simplicity, speed and substance. We are Game Changers.

GAME CHANGERS

