



ATENCIÓN AL AFICIONADO EN REDES SOCIALES

MÓDULO 2. GESTIÓN DE
EXPERIENCIA DEL
CLIENTE (CEM)

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

2.1 Conceptos y filosofía del CEM

El CEM, por su nombre en inglés *Customer Experience Management* (gestión de la experiencia del cliente), es una herramienta central del trabajo para lograr la satisfacción, fidelización y retorno del cliente.

En el caso de los clientes del fútbol, es muy entendible que nuestro foco se dé en la atención al cliente presencial y que el manejo de la experiencia del cliente se dé en ese entorno, de manera que podemos dejar un poco olvidado el canal digital.

Está claro que el aficionado a nuestro club irá a la cancha a ver el partido y alentar, por lo que el momento más importante de su experiencia se dará en función del resultado de este y de cómo está jugando el equipo. Ahora bien, si nos ponemos a pensar con mayor detenimiento, notaremos que existen muchos puntos de la experiencia del cliente que se verán reflejados en ese espacio, mucho más allá del partido propiamente dicho.

Figura 1: La experiencia del cliente deportivo en el estadio



Fuente: Paz y Barrionuevo, 2022, p. 11.

Como podemos ver en la figura anterior, los principales elementos que hacen a la experiencia del aficionado claramente estarán dados por los jugadores, el nivel de juego y el partido de fútbol, así como por lo que sucede dentro de la cancha. Por supuesto que eso es muy variable, pues dependerá del rival, de cómo se encuentre el equipo en cada partido y otros elementos

que hacen que la experiencia del aficionado, solamente guiado por lo que sucede en el partido, sea muy inestable y variable. Allí es donde se puede impactar desde otros ámbitos en la experiencia del cliente:

- Los accesos y estacionamientos del estadio; y las maneras de ingresar y egresar de este.
- Las opciones de comida, bebida y compras dentro del estadio, así como los precios y la calidad.
- El trato a los aficionados y diferentes opciones para hacerlos sentir especiales, tales como: activaciones, *shows*, espectáculos de entretiempo, etcétera.
- Los baños y otras áreas de servicio del estadio.
- El proceso de compra de *tickets* y de gestión de consultas.
- El operativo de seguridad.

Todos estos elementos hacen a la experiencia del cliente. Ahora bien, el cliente *online* también requiere de una buena experiencia, que se dará más allá de lo que suceda en el campo de juego, a través de servicios digitales; contenidos exclusivos y alternativos; acceso al detrás de escena; entre otras opciones.

2.1.1 Introducción al CEM

En el módulo anterior, abordamos a fondo los aspectos más importantes del CRM y explicamos cómo este modelo se centra en la satisfacción del cliente desde la personalización de los procesos internos de las organizaciones.

El desarrollo de esta metodología ha sido tal que hablar hoy de customización de los servicios y productos de una empresa ya no es un diferencial. Las empresas que no han adoptado de alguna manera esta filosofía difícilmente han podido sobrevivir con éxito en el mercado actual. Hoy, cuando el cliente se encuentra con una organización que apunta a su satisfacción, que lo conoce y que le ofrece justamente lo que está buscando en el momento y el lugar deseado es prácticamente percibido por el cliente como un *commodity*.

Este contexto ubica a las compañías en el mismo escenario en el que se encontraban antes de la aparición del CRM, esto es, necesitan ofrecer a los clientes algo que las diferencie de la competencia, a los fines de ganar su lealtad y aumentar su participación en el mercado.

Surge así el CEM. Es la evolución del CRM y se trata de una estrategia concebida como un proceso para la gestión integral de la experiencia de cada uno de los clientes de la organización.

Cada vez que un cliente interactúa con una compañía por cualquiera de sus canales y en cualquiera de sus procesos, vive una experiencia que determina si estará dispuesto en el futuro a mantener o acrecentar su relación con la empresa. No hablamos de crear experiencias, ya que estas ya existen, sino que hablamos de gestionar dichas experiencias para que sean positivamente memorables para el cliente, basándonos en lo que es valioso e importante para él.

Las campañas de *marketing* y la publicidad son necesarias para que la empresa dé a conocer a su público objetivo los productos y servicios que ofrece. El objetivo de estas campañas es “realizar una promesa”. La publicidad de determinado producto no le promete al consumidor solamente que ese producto funcionará, sino que además le promete felicidad, *status*, tiempo libre. Le promete que vivirá una experiencia. Prometer es fácil, pero cumplir esa promesa será muy difícil, sino imposible, sin un correcto plan de gestión de la experiencia del cliente, ya que no hablamos de un momento en particular (la compra del producto, por ejemplo), sino de todas y cada una de las interacciones del consumidor con la organización.

Cada una de estas interacciones representa un “momento de la verdad” para el cliente, y la empresa debe llevar adelante los procesos necesarios para que cada uno de esos momentos se transforme en una experiencia para el cliente. Como dijimos, la publicidad es necesaria, pero no olvidemos que la mejor publicidad es un cliente feliz.

Figura 2: Los momentos de la verdad



Fuente: Paz, 2020, p. 46.

Desarrollar una correcta estrategia de CEM requiere llevar adelante ciertas planificaciones previas. Si bien ahondaremos en ellas más adelante en este módulo, conviene echar un vistazo para comprender mejor el escenario que debe propiciar la empresa a los fines de garantizarles a sus clientes una experiencia memorable:

- El primer paso será identificar los puntos de contacto entre la organización y los clientes, ya que es donde se producirán los momentos de la verdad.
- Luego, se debe llevar a cabo un diagnóstico pormenorizado del estado actual de dichos puntos de contacto y establecer cuál es la experiencia que actualmente viven los clientes cuando llegan a ellos.
- Una vez realizado este diagnóstico, se deberá diseñar la experiencia que se desea hacer vivir a los clientes en cada momento de la verdad.
- No se debe olvidar a los colaboradores que se encuentran en estos puntos de contacto, ya que representan la “cara de la empresa” para el cliente. El reclutamiento, la capacitación, la medición del desempeño y los programas de reconocimiento deben estar alineados con la estrategia de CEM abordada por la organización. Debemos tener presente que, sin una experiencia memorable para los empleados, difícilmente se podrá lograr una experiencia memorable para los clientes.

El cumplimiento de estos pasos le brindará a la organización más posibilidades de lograr experiencias óptimas para el cliente, siempre memorables y reproducibles, es decir, que no sean azarosas y puedan ser previsibles y medibles. Cada contacto del cliente con la organización, cada momento de la verdad, hará que el cliente esté cada vez más dispuesto a repetir la experiencia, lo que aumentará paulatinamente el nivel de lealtad y su disposición a recomendar la marca a otros consumidores.

Como ya dijimos, ante un escenario de mercado en el que no es posible lograr la diferenciación de marca a través de la calidad de los productos y servicios; del precio; y ni siquiera a través de la innovación (y, si logra diferenciarse por alguno de estos medios, no pasa mucho tiempo antes de que la competencia los iguale), las compañías que desean tener éxito no tienen otra posibilidad más que ofrecer a sus clientes una experiencia memorable, siendo esta la mayor posibilidad de destacarse.

No se debe dejar nada librado al azar ni confiar en que el cliente vivirá la mejor experiencia con la compañía solo porque quienes están detrás de esta así lo desean. Se requiere

planificación, monitoreo permanente de todos los procesos y saber modificar el rumbo en el momento y del modo en el que sea necesario.

Debemos tener en cuenta no solo los beneficios que tiene para la organización el hecho de fidelizar a un cliente a través de hacerlo vivir una experiencia positiva, sino también lo perjudicial que es para la empresa hacerle vivir a sus clientes, por acción u omisión, una experiencia desagradable, negativa o incluso neutra. No solamente perderemos a ese cliente, sino también a todos los referidos potenciales que este nos podría acercar si su interacción con la empresa fuera una experiencia memorable.

No olvidemos que, hoy, los consumidores, gracias a la hiperconectividad en la que están inmersos, tienen un poder de comunicación e influencia que nunca antes tuvieron. Comparten sus gustos y preferencias asumiendo un rol —ya sea de defensores o de detractores— que depende del resultado de las sucesivas interacciones con cada marca. Y no hablan “al aire”, son escuchados y sus opiniones son tenidas en cuenta por otros consumidores, que consultan mucho más que antes a la hora de decidir una compra.

Las comunidades comparten, consultan y recomiendan, lo cual influye cada vez más en los procesos de decisión de compra de cada consumidor. El acceso que existe a la información, los foros y las redes sociales hace que un consumidor descontento pueda manifestarse rápida y efectivamente contra cualquier compañía. Con solo un par de clics, puede compartir con todos sus contactos una respuesta insatisfactoria que recibió vía mail desde nuestro departamento de posventa. Solo necesita sacar su celular del bolsillo y tomar una foto de nuestro local para compartir en las redes sociales el mal aspecto que pueden tener nuestros colaboradores; en cuestión de segundos puede compartir con quien él desee audios de una conversación telefónica con nuestro centro de contactos, en el que el operador fue ineficiente o maleducado. Los ejemplos pueden seguir indefinidamente.

El daño que puede sufrir la organización por dejar “cabos sueltos” en sus esfuerzos por hacerle vivir al cliente una experiencia memorable es enorme.

Obviamente, implementar una estrategia de gestión de la experiencia del cliente puede significar en algunos casos un incremento en los costos de la organización. Pero esto no debe ser un freno a las iniciativas de este tipo, ya que este incremento en los costos se puede controlar a través de la optimización de recursos y procesos.

Por otro lado, a la hora de vivir experiencias positivas en su relación con las empresas, los clientes no consideran el precio como lo más importante. Cada día más, los consumidores están dispuestos a pagar un precio mayor por un producto a cambio de recibir un servicio superior que el que recibirían con la competencia. Aspectos como reducir los tiempos de espera en la atención, resolver los problemas en un primer contacto, ofrecer personal capacitado y amable en cada interacción adquieren una importancia crítica en la búsqueda de la lealtad del cliente. De este modo, para nosotros, trabajando desde la marca, debe resultarnos central la manera en que perseguimos tal lealtad.

2.1.2 Componentes estratégicos de la experiencia del cliente

La gestión de la experiencia del cliente basa su aplicación exitosa en lo que se conoce como la plataforma vivencial, que es el punto clave de la conexión que debe haber entre la estrategia de CRM y su implementación.

La clave para el crecimiento y la rentabilidad de una compañía puede resumirse en una fórmula sencilla: analizar las experiencias de los clientes, desarrollar una estrategia centrada en dicha experiencia y agregar valor mediante implementaciones integradas que se enfoquen en las experiencias de los clientes. (Schmitt, 2004, p. 23).

La plataforma vivencial es un marco dinámico que se enfoca en el cliente y que surge luego de un análisis profundo del mundo vivencial del consumidor. Sin la correcta implementación de una plataforma vivencial, la empresa no estará en condiciones de conocer al cliente, ya que no contará con los elementos cuantitativos ni cualitativos necesarios para implementar una estrategia exitosa de CEM.

Por otro lado, la plataforma vivencial proporciona a la organización los principales componentes estratégicos sobre los que tiene que basar su plataforma de CEM. Schmitt (2004) detalla los componentes estratégicos de la experiencia del cliente que conforman la plataforma vivencial:

- **Posicionamiento vivencial:** esto es, básicamente, lo que la marca les propone a los consumidores en términos de experiencia. Es una descripción de la experiencia que la marca espera brindar a sus clientes. Pero no se trata de una descripción funcional sobre las características técnicas o estéticas de un producto, sino de una descripción

movida por imágenes sensoriales. Esta propuesta debe estar integrada a los lineamientos generales de la compañía y debe ser conocida por los clientes; no puede tratarse de algo tácito o sobreentendido. Cuando Samsung desea que el público perciba a su nuevo celular como el mejor para sacarse *selfies*, no recurre a un detalle técnico sobre estabilidad de la cámara o fidelidad de la imagen, sino que nos promete “la mejor experiencia *selfie*” y nos muestra imágenes coloridas de grupos de personas posando felices y divertidas. El compromiso implícito en el posicionamiento vivencial debe ser alcanzable y debe diferenciar al producto, la marca o la compañía, además de centrarse en los aspectos que son relevantes para la experiencia del cliente. Por otro lado, el posicionamiento vivencial no es estático, sino que es dinámico y, además, contextual: si la compañía ingresa a un nuevo mercado, si los valores imperantes se ven modificados o si ocurre un hecho social o político que sacude los cimientos del pensamiento colectivo (como la pandemia de COVID-19, por mencionar uno), la organización debe analizar el posicionamiento vivencial que eventualmente eligió y considerar la posibilidad de adaptarlo a la nueva realidad. En el caso de nuestro equipo de fútbol, debemos pensar en qué será lo diferente que vivirá el hinchista cuando vaya a la cancha; qué vivirá el aficionado cuando esté frente al televisor o en nuestros canales sociales durante una transmisión.

- **Promesa de valor vivencial (PVV)**: un concepto básico del *marketing* tradicional es el de propuesta de valor, que le garantiza al cliente la obtención de determinado beneficio funcional a cambio de su dinero. La promesa de valor vivencial va más allá, establece qué obtendrá el consumidor como experiencia. La PVV debe estar en sintonía con todos los demás aspectos de la marca para que la promesa hecha al cliente se cumpla y evitar así que este se sienta defraudado. Las cafeteras Nespresso, por ejemplo, no prometen solo un buen café, sino que garantizan una experiencia integral que pasa por la exclusividad, el diseño y el sentido de pertenencia. Especificar la promesa de valor vivencial implica determinar los tipos de experiencia que se desea hacer vivir al usuario. Estos tipos de experiencia pueden ser:
 1. **Experiencias sensoriales**: estimulan los cinco sentidos y la experiencia del cliente pasa a través de ellos
 2. **Experiencias afectivas**: se centran en las sensaciones y las emociones de los clientes, buscan generar estados de ánimo positivos en ellos.
 3. **Experiencias cognitivas**: son aquellas que estimulan el intelecto, crean valor para los consumidores desde un punto de vista racional o creativo.

4. **Experiencias físicas, de comportamientos o estilos de vida:** en este caso, la marca crea valor para el cliente mostrándole otras formas de hacer las cosas y pone a su alcance estilos de vida distintos.
5. **Experiencias de identidad social:** estas experiencias crean valor para los consumidores a partir de la identificación social y del sentido de pertenencia.

Un proyecto exitoso de CEM no tiene por qué centrarse exclusivamente en un solo tipo de experiencia y puede ofrecer un híbrido cuya PVV prometa al cliente la vivencia de más de un tipo de las experiencias antes mencionadas.

Una promesa de valor vivencial correctamente planteada y efectivamente traccionada con el posicionamiento vivencial permitirá a la organización guiar al área de *Marketing* y a la administración hacia el éxito en la consecución de los clientes. En el caso del fútbol, las experiencias afectivas y de identidad social son las que se pueden lograr de manera más directa, por la misma relación que tiene el hincha con el club.

- **El tema de la implementación global (TIG):** cuando hablamos del tema de la implementación global, nos referimos a una manifestación concreta de la plataforma vivencial, que debe ser acorde con el estilo y contenido de los elementos de marca.

Tomemos como ejemplo el caso de la marca Puma que, como marca de indumentaria deportiva, necesita mostrar las ventajas de sus productos para aquellos que desean mejorar su performance física. Sin embargo, en un mercado sumamente competitivo, esto no es suficiente para ofrecer un diferencial a sus compradores, por lo que, como tema de implementación global, Puma apunta a la identificación de la marca con figuras no solo del deporte, sino también de la música y la moda, con la idea de transmitir el concepto de que esta marca no es solamente para hacer deporte, sino para, por ejemplo, usar de noche. El tema de implementación global se centra en que Puma es un producto adecuado para ser usado dentro y fuera de la cancha. La creación de un TIG requiere un pensamiento analítico y creativo y, al igual que los dos elementos anteriores, no debe ser considerado como estático, sino que se debe adaptar permanentemente al contexto. Este mismo mecanismo utilizan marcas como Gatorade o Powerade para transformarse en consumo masivo, y no depender únicamente de su uso por deportistas de alto rendimiento.

Las experiencias generadas en los clientes por la organización no deben ser aleatorias y azarasas, sino que deben ser producto de un profundo análisis e investigación por parte de

la empresa y, sobre todo, deben estar regidas por los 5 principios descritos por De Vine y Gilson (2010):

Principio 1 - Final fuerte: la clave es el alto impacto que la experiencia genere en el consumidor. Aunque el instinto nos indique que el comienzo y desarrollo de una experiencia son tan importantes como el final, la realidad comprobada es que el cliente siempre recordará mejor este último. Un gran final hará que la experiencia sea memorable para el cliente y su recuerdo perdurará más en el tiempo. Esto no implica que las instancias previas de la experiencia no sean importantes, ya que deben ser igualmente efectivas, pero la cualidad de memorable la debe tener el gran final.

Principio 2 - Eliminar o reducir la mala experiencia lo antes posible : por más concentrada que esté una organización en las experiencias de sus clientes y por más esfuerzos que se destinen a hacerles vivir buenas experiencias, es prácticamente imposible evitar que eventualmente surjan malas experiencias. La empresa debe habilitar los medios para que, en caso de ser inevitable que este tipo de vivencias aparezca en la relación con el cliente, estén al principio, de manera que se dejen las mejores para el final de la secuencia. Esto está relacionado con el principio del final fuerte, ya que dicho final, además de ser fuerte y memorable, debe ser la mejor experiencia de todas las que el cliente haya vivido con la organización.

Principio 3 - Segmentar el placer combinado con la situación de incomodidad: los consumidores siempre les dan más peso a las experiencias negativas que a las positivas. Si un cliente recibe una excelente atención en nuestro local, se lleva lo que estaba buscando y a un muy buen precio, tendrá una percepción positiva general de nuestra empresa. Pero, si para lograr esto tuvo que esperar mucho tiempo para ser atendido, la percepción positiva de la experiencia se verá reducida de manera parcial y el cliente difícilmente olvidará este aspecto. La clave está en que, si no podemos evitar estos aspectos negativos de la experiencia, los minimicemos de alguna manera. ¿Por qué no entretener a nuestros clientes con algún juego mientras esperan o invitarles un café?

Principio 4 - Construir compromiso a través de la elección: generalmente, las personas le atribuyen características más positivas a una experiencia si consideran que tienen algún tipo de control sobre esta, si participan de las decisiones o si sienten que de alguna manera influyen en el resultado. Esta sensación se acrecienta si el proceso en cuestión no es agradable en sí mismo, por lo que la incomodidad se puede reducir considerablemente solo con darle algún tipo de control al cliente. La clave está en dar opciones y ser flexibles en

aspectos que no representan un gasto extra para la organización: darle a elegir al cliente el horario de entrega de un producto, ofrecer variedad de menús en un vuelo y brindar alternativas en características menores de un producto son algunas de las pequeñas acciones que se pueden tomar para que el cliente se quede con la sensación de que nuestra compañía lo hace parte del proceso.

Principio 5 - Dar rituales a los clientes y mantenerlos: los rituales hacen que las personas se sientan cómodas. Conocer lo que va a ocurrir en determinado momento da una sensación de control, disminuye la ansiedad y hace que el cliente se sienta “como en casa”. La organización debe buscar la forma de mantener con sus clientes pequeños rituales que generan estas sensaciones que mencionamos. Esto implica el compromiso de mantenerlos y repetirlos en el tiempo, ya que, una vez que el cliente se acostumbra a ellos, notará su falta. Un ejemplo de estos rituales es el caso de Tarjeta Naranja que, en todos los locales del país, recibe a sus clientes con un caramelo y les da bolsas de la marca para que lleven con comodidad sus pertenencias. Este ejemplo aplica también al principio 3 de segmentar el placer combinado con la situación de incomodidad.

Claro que no basta con aplicar estos principios, porque las experiencias no se dan solas, sino que surgen a partir de la intervención de factores que Valverde y Muñoz (2014) llaman *componentes*:

- **Personas:** uno de los primeros pasos que se deben cumplir para asegurarse de que el cliente viva una experiencia memorable es implementar los medios para que las personas que integran la marca la vivan como propia. A través de incentivos y formación, la organización puede generar que los colaboradores vivan los valores de la empresa como propios y los transmitan a los clientes en cualquier tipo de interacción con ellos. Además de incentivarlos, se les debe dar la libertad y capacidad de decisión necesarias para que, con los valores y la política de la empresa siempre en mente, busquen que el cliente viva experiencias positivas y memorables cada vez que sea posible. Esto se debe incentivar no solo con premios económicos, sino con reconocimientos y ascensos que transmitan a toda la dotación la idea de que en la organización crecen quienes se interesan por los clientes. Generar y cultivar una marca interna que transmita a los empleados los valores y principios de la compañía es tan importante como la creación de la marca externa que apunta a los clientes. Todo esto es importante no solo porque motiva al colaborador, sino que además es beneficioso para la organización y también para el cliente, ya que generalmente son los empleados quienes mejor conocen al consumidor y saben lo que este necesita.

- **Procesos:** el cliente debe ser el centro de toda organización. Al elaborar una estrategia de CEM, se deben analizar todos los procesos de la organización y detectar aquellos que, precisamente, alejan al cliente del centro. Si, del análisis de la empresa, surgen procesos de estas características, estos se deben redefinir, minimizar o, en última instancia, eliminar para evitar que generen en el cliente incomodidad o insatisfacción. Esto permitirá, además, liberar al colaborador de tareas y gestiones que lo alejen del cliente y que hagan que lo perciba como una molestia y no como el activo más valioso que puede tener la compañía.
- **Productos y servicios:** se trata del único componente de los descritos aquí que es percibido como real y tangible por el cliente. Por definición, existe una brecha entre lo que el consumidor espera al adquirir un producto o servicio y lo que realmente recibe, y es tarea del CEM reducir esa brecha lo más posible a través de la generación de experiencias. Tal como lo establece el principio de construir compromiso a través de la elección, una forma de generar esas experiencias es la cocreación, es decir, haciendo partícipe al cliente del proceso de creación. Esto tiene el doble beneficio de hacer que el cliente se sienta parte y ofrecerle un producto o servicio mucho más cercano a lo que él está esperando recibir. Otra manera de lograr el mismo resultado es el análisis detallado de las conversaciones del cliente con la organización, escuchar al cliente es fundamental para saber qué es lo que quiere.
- **Canales:** la organización debe optimizar lo más que pueda la red de canales de contacto con el cliente, no solo en la venta, sino también en la posventa, la promoción, la entrega de productos y la comunicación en general. La clave está en llegar adonde el consumidor ya se encuentra. Las empresas que enfocan su estrategia en la generación de experiencias para el cliente no esperan que este vaya adonde ellas están, sino que se amoldan al medio, lugar, horario y modo de interacción que el cliente prefiere. Hoy es fundamental para las organizaciones estar en las redes sociales que usa el cliente, llegar a su teléfono, tener locales de atención donde el cliente suele estar y en los horarios que él puede acceder con comodidad. El cliente debe ser el centro —tal como mencionamos antes— y esto implica que toda la empresa se comprometa a estar a disposición del cliente a través de una estrategia de presencia permanente y conveniente para el cliente. Esto no significa, por ejemplo, tener locales abiertos las 24 horas, pero sí contar, en cambio, con una tienda *online* que funcione correctamente, ofrezca lo mismo que una tienda física y a la que el cliente pueda acceder en cualquier momento y lugar.

2.1.3 Mapa de la experiencia del cliente

Al momento de preparar una estrategia de CEM, uno de los puntos más importantes previos a la implementación es el desarrollo del mapa de la experiencia del cliente, que es un elemento que permitirá analizar la experiencia del cliente a lo largo de todo su ciclo de vida, cruzando en su análisis la expectativa que tiene el cliente con la experiencia recibida.

La instancia de la construcción del mapa de la experiencia del cliente requiere que la organización lleve adelante las siguientes actividades:

- **Analizar el ciclo de vida y mapear los principales puntos de contacto:** esto ya fue analizado con anterioridad y su importancia radica en que este es el paso que le permite a la organización conocer realmente al cliente.
- **Diseñar una encuesta que permita obtener la información sobre la experiencia en cada punto de contacto:** esta encuesta, independientemente de su formato, debe contemplar necesariamente dos puntos: qué espera el cliente de su interacción con la organización y qué obtuvo de dicha interacción. Básicamente, cuáles eran sus expectativas y cuál fue su experiencia.
- **Generar los indicadores para cada punto de contacto:** como dijimos anteriormente, lo que no se mide no se puede corregir o mejorar. La organización debe convertir todo lo relacionado con la experiencia del cliente en escalas numéricas, con objetivos claros y alcanzables.
- **Cubrir los básicos de la experiencia:** no importa si la expectativa del cliente con respecto a su interacción con determinado punto de contacto es baja, si el resultado obtenido no supera esa expectativa, la experiencia para el cliente será negativa. Hasta podríamos decir que, mientras más baja es la expectativa, peor será la experiencia si aquella no se cumple. Por lo tanto, la organización debe cubrir primeramente aquellos puntos de contacto que brindan al cliente una experiencia básica, para luego avanzar sobre aquellos puntos de contacto en los que la expectativa del cliente es más alta. Recordemos que las relaciones del cliente con los distintos puntos de contacto son las que generan los momentos de la verdad; si bien los más memorables serán aquellos que se dan en los que generan expectativas más altas en el cliente, no podremos avanzar sobre ellos si no hemos cubierto primero los más básicos.

Debemos tener presente que no se puede diseñar un mapa de la experiencia del cliente sin considerar los atributos físicos y emocionales de la experiencia. Toda experiencia del cliente en su relación con una organización está compuesta por un conjunto de atributos físicos, tales como la limpieza de los locales, los tiempos de espera, la facilidad para navegar en el

sitio web de la compañía; y también por atributos emocionales, que son más variables y están relacionados con las características de la persona y su forma de procesar y percibir el entorno.

Solo si incorporamos a cualquier análisis de la experiencia los atributos emocionales, podremos comprender plenamente la manera en la que los clientes perciben a la compañía y la forma en la que reaccionarán en las interacciones con ella. Esto nos permitirá así diseñar un mejor mapa de la experiencia del cliente, que nos garantice brindarle las mejores experiencias.

Así como sería un grave error medir la experiencia basándonos únicamente en los atributos físicos de los puntos de contacto con el cliente, también sería un error llevar adelante un análisis de cada atributo (físico o emocional) de manera aislada. El cliente percibe a la compañía como una entidad única y global; y medirá su experiencia de la misma manera. Si bien las acciones a tomar en cada punto de contacto son claras y delimitadas, todas deben apuntar a un mismo objetivo, definido por la dirección, que será que la experiencia memorable que se lleve el cliente no varíe si interacciona con uno, dos o varios puntos de contacto de la organización.

En el análisis que venimos realizando sobre CEM, hemos pasado por alto hasta el momento una pregunta que no solo es importante, sino que el hecho de no responderla correctamente implicaría que la implementación de una estrategia de CEM no sea posible. ¿Cómo se beneficiaría económicamente una organización al aplicar una estrategia de CEM? “No se puede medir la experiencia del cliente sin tener en cuenta la perspectiva financiera” (Molina, 2014, p. 45).

Toda organización tiene como objetivo generar ganancias y logrará esto aplicando una estrategia de CEM solo si se vinculan exitosamente las métricas con el negocio. El objetivo final de una estrategia de *customer experience management* debe ser maximizar el beneficio económico para la empresa a través de la reducción en la brecha entre las expectativas del cliente y los resultados obtenidos. Para esto, es importante que la dirección de la organización se plantee y responda las siguientes preguntas:

- ¿Los consumidores están dispuestos a pagar un precio superior por una mejor experiencia? Para desarrollar una correcta estrategia de CEM, las empresas deben invertir, y esa inversión, para ser rentable, muchas veces debe ser trasladada al costo final del producto o servicio, por lo que la experiencia ofrecida al cliente debe ser lo suficientemente atractiva como para que este esté dispuesto a pagar ese diferencial.

- ¿Los consumidores gastan más en las compañías que les ofrecen una mejor experiencia en relación con lo que gastan en otras compañías? No tenemos que olvidar el concepto de distribución de gasto (*wallet share*) que determina justamente esto. Si el objetivo de la empresa es aumentar el *wallet share*, cabe preguntarse si la forma de lograrlo es mejorar la experiencia del cliente.
- ¿Cuántas oportunidades de negocio son desaprovechadas por la empresa si no se superan las expectativas del cliente? En un mercado sumamente competitivo, en el que la oferta de las diferentes compañías puede llegar a no presentar diferencias desde lo funcional, puede ser que la única oportunidad de ofrecer un valor agregado sea brindar a los consumidores una experiencia memorable.
- ¿La relación con el cliente durará más tiempo si se le ofrece una mejor experiencia? Sabemos que obtener nuevos clientes es siempre más costoso que fidelizar a los ya existentes, por lo que adoptar y aplicar una estrategia de CEM debe contribuir a conservar a los clientes antiguos y que estos estén dispuestos a repetir la experiencia de compra, además de acercar nuevos consumidores como referencias.

Existen estudios y análisis que ayudan a responder estas preguntas y enfocar exitosamente una estrategia de CEM. “Los clientes más satisfechos tienen una mayor disposición a contratar nuevos productos y servicios con la compañía y por tanto incrementar el volumen de negocios” (Molina, 2010, <https://socialmediaexperience.wordpress.com/2010/11/16/%C2%BFestas-dispuesto-a-pagar-mas-por-una-mejor-experiencia-tus-clientes-si/>).

En el artículo de Molina (2010), queda demostrado que la aplicación de una estrategia de CEM guiada por las preguntas precedentes llevará a la compañía a aumentar drásticamente la intención de compra y la lealtad de los clientes, así como la cantidad y calidad de recomendaciones que estos harán a otros.

Lo que define una experiencia como buena, positiva y memorable son los elementos de participación por parte del cliente, además de un alto nivel de intensidad emocional y perdurar en el tiempo. “El diseño de la experiencia debe orquestar que estas sean funcionales, que tengan un propósito, un atractivo, sean convincentes y memorables” (Gilmore y Pine, 2002, p. 88).

La idea es que una experiencia memorable genere clientes “evangelizadores”, que defiendan y recomienden a la empresa en todo momento. En su artículo publicado en el *Journal of the Academy of Marketing Science*, Schouten (2007) divide las experiencias extraordinarias para

el cliente en dos tipos: el flujo; y la cumbre o pico. Una experiencia de flujo se distingue como una “absorción total en una actividad y el rendimiento y la experiencia envueltos juntos en una manera positiva, a menudo divertida y de alto cumplimiento” (p. 357). Una experiencia cumbre, en cambio, es efímera, pero significativa para el cliente y tiene el poder de transformar la sensación que le queda al consumidor luego de la interacción con la organización.

Estos principios nos dan la pauta de que una experiencia, para ser memorable, no necesita ser breve e impactante. Es más, las experiencias de estas características que suelen ser recordadas por las personas en general son negativas y traumáticas. Las personas recordarán, por decirlo gráficamente, una secuencia de fotos y no la película completa. Es por esto que una serie de experiencias positivas con un impacto menor tendrá un mejor efecto en el cliente que una sola experiencia de alto impacto, por buena que esta sea. En otras palabras, si queremos ganar la lealtad de un cliente, no alcanza con hacerle vivir una sola y gran experiencia, sino que debemos implementar los medios necesarios para que cada momento de la verdad y cada punto de contacto entre el cliente y la empresa representen una experiencia positiva y memorable.

2.1.4 Pilares para la implementación de la experiencia del cliente

Como toda estrategia o modelo de negocios, la implementación de un CEM debe estar basada en un marco de trabajo que, a su vez, estará sustentado en una serie de pilares que proporcionará a la organización los elementos necesarios para la generación de una experiencia memorable para el cliente. Ello propiciará el crecimiento y la rentabilidad que se buscan al comenzar el proyecto. En su ya citado trabajo *Administración de las experiencias de los clientes con las marcas* (2004), Schmitt define 5 pilares o pasos para la implementación de una estrategia de CEM. Estos pilares son:

- **Analizar el mundo vivencial de los clientes:** no podemos implementar una estrategia de CEM sin conocer el mundo en el que viven los clientes. Debemos analizar el contexto sociocultural en el que están inmersos dichos clientes, teniendo en cuenta no solo sus necesidades y deseos, sino también sus estilos de vida. Estos estilos de vida deben estar relacionados con las situaciones de uso de los productos y servicios que ofrece la compañía y con la marca que esta quiere hacer llegar a los consumidores. Debemos identificar las situaciones en las que el consumidor utilizaría nuestros

productos o servicios, pero no desde un punto de vista utilitario o funcional, sino basándonos en la experiencia que el cliente busca al hacerlo. Si nuestro producto es una marca de jabón líquido para la ropa, no debemos limitarnos a analizar solamente que el consumidor quiere la ropa limpia, sino también la experiencia de tener tiempo libre al no tener que fregar o el hecho de que quiere cuidar su ropa preferida cuando la lava.

- **Construir una plataforma vivencial:** este es un pilar muy importante, ya que representa el punto de contacto entre la estrategia y la implementación. Incluye una representación dinámica, multisensorial y multidimensional de la experiencia que buscamos hacerle vivir al cliente. La plataforma vivencial determinará también cuál es la promesa de valor vivencial que la organización está en condiciones de ofrecer a sus clientes, es decir, qué experiencias pueden esperar estos al adquirir o utilizar los productos y servicios que la empresa tiene para ofrecerles. Por otro lado, la construcción de la plataforma vivencial es el momento en el que se deben coordinar las acciones del departamento de *marketing* con todas las otras áreas.
- **Diseñar la experiencia de marca:** una vez que la organización ha elegido y diseñado una plataforma vivencial, corresponde incluirla en la experiencia de marca. La experiencia de marca incluye, en primer lugar, las características vivenciales y estéticas del producto, que generalmente serán los puntos de los que se partirá para el desarrollo de dicha experiencia. En segundo lugar, la experiencia de marca debe incluir apariencias y sensaciones positivas tanto en el nombre, el logo, el empaque. Por último, incluirá los mensajes y las imágenes vivenciales, que deben ser adecuados a la experiencia de marca que se busca generar.

El diseño correcto de la experiencia de marca requiere creatividad y originalidad. Debe permitir a la organización diferenciarse lo suficiente de la competencia como para llamar la atención de los consumidores, prometiendo y efectivamente brindando un diferencial que el consumidor no obtenga con ningún otro representante de la industria a la que pertenece la empresa. En el caso de una marca nueva, este proceso puede ser más simple. Pero, si hablamos de una organización o una marca ya existente, probablemente se requiera aplicar lo que se conoce como desmantelamiento y reintegración de la marca, un proceso mediante el cual se decide qué características, apariencias, sensaciones y mensajes se mantendrán, se eliminarán, se cambiarán o se añadirán. Primero, se deberá desmantelar la marca existente para eliminar los elementos no esenciales o inapropiados; y, después, se volverá a armar con los elementos deseables, acordes con la nueva plataforma vivencial elegida.

- **Estructurar la interacción con el cliente:** una plataforma vivencial que no tenga en cuenta la interacción con el cliente al momento de diseñarse estará condenada

irremediablemente al fracaso. Al momento de analizar este punto, se debe tener presente que, mientras la experiencia de marca es estática, la interacción con los clientes es dinámica. Los intercambios con los clientes pueden darse de múltiples maneras y por diferentes medios; y difícilmente encontremos una interacción con un cliente que sea igual a la que tengamos con otro.

En este punto, es muy importante que cada interacción tenga estructurado su contenido y su estilo de manera tal que le brinde a cada cliente la información y el servicio que dicho cliente busca en el canal de interacción elegido. Esto no debe limitarse a llevar un registro del historial de transacciones y del contenido de estas, sino que debe incorporar elementos intangibles, tales como la actitud de los colaboradores, y buscar la coherencia entre los diferentes puntos de contacto.

- **Comprometerse con la innovación continua:** cuando hablamos de innovaciones dentro del diseño de una plataforma vivencial, nos referimos a todo aquello que se implemente y que tenga como objetivo mejorar la experiencia de los clientes, así como la vida laboral de los colaboradores.

Las innovaciones presentan a la empresa ante los consumidores como una organización dinámica, enfocada en crear y ofrecer a sus clientes experiencias siempre nuevas y relevantes. Las innovaciones pueden servir para atraer nuevos clientes, pero en general están diseñadas para sorprender a los clientes existentes, de forma que los incentive a atraer nuevos clientes a través de la recomendación.

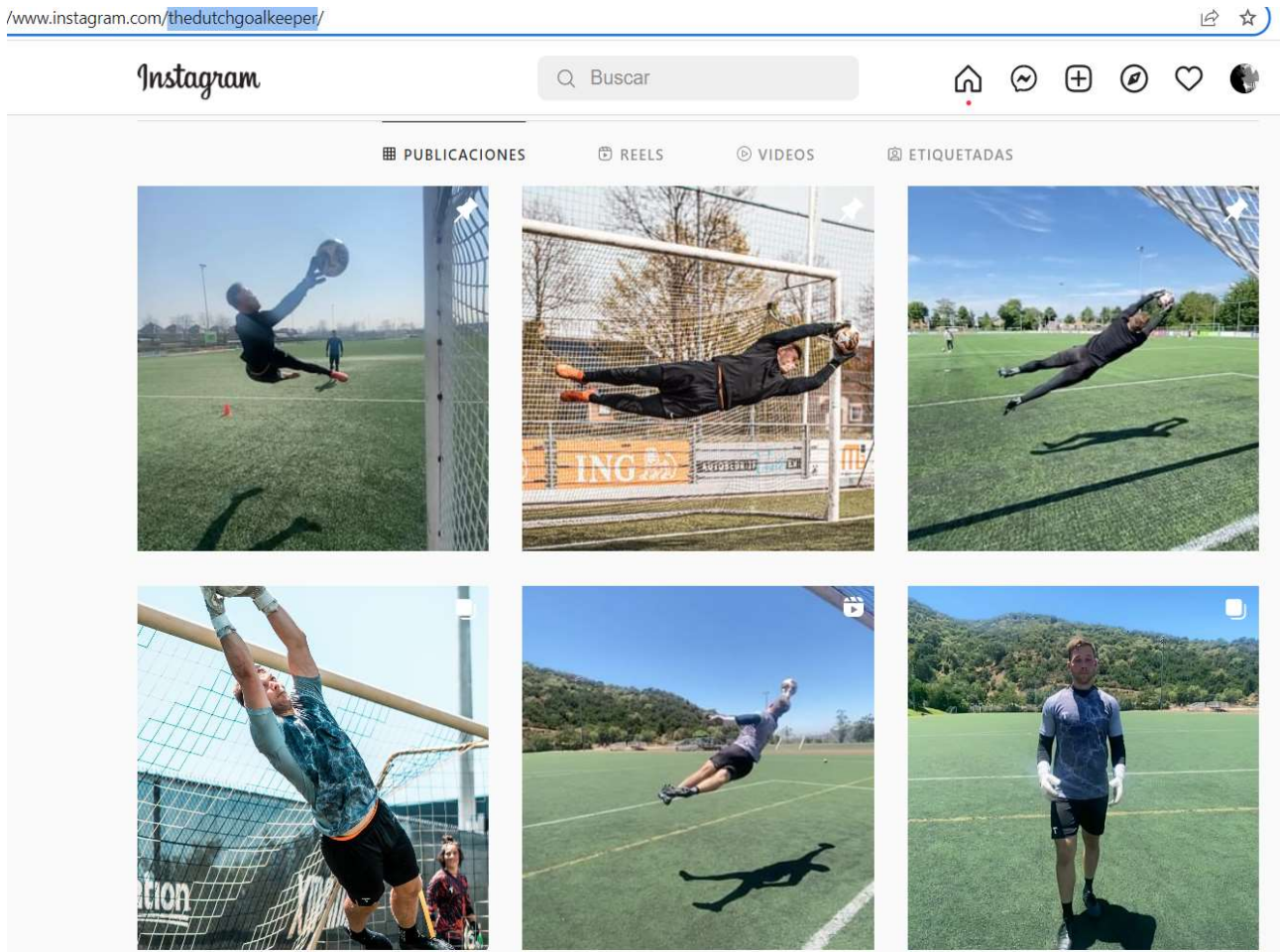
2.2 Gestión de experiencia del cliente (CEM) en plataformas sociales

Las plataformas sociales han tomado preponderancia en el uso y tiempo que las personas le dedican a lo largo de cada día. Por ello, cuando hablamos de gestión de la experiencia de cliente no podemos abstraernos de lo que sucede en el ámbito de contacto de marcas y clientes, en donde más se producen las interacciones.

Siendo el deporte —y el fútbol en particular— una de las principales actividades de disfrute de la audiencia, siempre podemos buscar generar experiencias digitales que muestren el detrás de escena. Esto nos permitirá que pasen más tiempo con nosotros y explorar nuevos aspectos de la relación que en el partido no se ven. Un ejemplo interesante de este trabajo, lo realiza el portero Koen Geven, arquero suplente del RKS SV Minor, un equipo de la segunda división local holandesa, quien, a través de sus perfiles de TikTok, YouTube e Instagram, muestra a millones de personas el detrás de escena del entrenamiento y formación de un portero; e, incluso, cuenta con más *sponsors* y venta de *merchandising* por sus propias redes sociales que las que genera desde el club.

Se lo puede encontrar como @thedutchgoalkeeper.

Figura 3: Koen Geven



Fuente: Geven, 2022, <https://bit.ly/3JvpWiA>

2.2.1 Estrategias de interacción en redes sociales y canales digitales

Hoy, el mundo digital forma parte de la vida en sociedad a un nivel que nunca se imaginó; y las redes sociales y otras plataformas digitales sociales intervienen en todos los aspectos importantes para las personas. En varias ocasiones, hemos mencionado la importancia que tiene para las empresas la presencia en las redes sociales, ya que es el ámbito en el que se manejan los clientes. ¿Pero qué significa exactamente esto? Veamos algunos datos recogidos por Simon Kemp (2021) en su informe para la agencia We Are Social.

- En todo el mundo, el 59 % de los habitantes tienen acceso a internet. En Sudamérica, esta cifra asciende al 72 %, y en Argentina, al 82 %.
- Existen 4100 millones de cuentas activas en las redes sociales.
- En nuestro país, las personas pasan un promedio de 9,4 horas diarias conectadas.
- De ese tiempo de conexión a internet, los argentinos pasamos 3,4 horas en las redes sociales.
- El 73 % de los argentinos tiene una cuenta activa en redes sociales.
- El 57 % del tiempo que navegan los usuarios argentinos, lo hacen desde el móvil.
- El 72 % de los usuarios digitales de la Argentina compró algo por internet y el 45 % lo hizo desde un móvil.

Estas cifras son solo un ejemplo que nos muestra la penetración de internet y de las redes sociales en la vida de nuestros clientes y que explica por qué decimos que las empresas deben buscar a sus clientes allí. Pero no nos referimos solamente a los procesos de promoción y venta, sino también a los de posventa, ya que los consumidores se están acostumbrando cada vez más a recurrir a las empresas a través de las plataformas de redes sociales.

Esto hace que cualquier estrategia de *customer experience management* deba incluir forzosamente a las redes sociales en su planificación y su implementación, ya que, de no hacerlo, se corre el serio riesgo de desatender en gran medida las demandas de los consumidores.

Pero no basta con abrir una cuenta de Twitter o una *fan page* en Facebook, la estrategia de la empresa en redes sociales debe estar integrada a la de CEM implementada en el resto de los puntos de contacto con el cliente. Además, podríamos decir que, en algunos casos, debe ser el centro de dicha estrategia, ya que hay organizaciones que, por sus características propias o por la industria a la que pertenecen, se relacionan con clientes que usan las redes sociales con gran intensidad en todos los aspectos de su vida.

“Al no incorporar las redes sociales en sus soluciones de gestión de experiencia con el cliente, las empresas están perdiendo la oportunidad de llegar a bajo costo a un público amplio, diverso y creciente de personas influyentes y clientes defensores” (Diana, s.f., <http://goo.gl/TMaEji>).

Cada vez son más las empresas que se convencen de que deben invertir tiempo, recursos y dinero en monitorear lo que se dice en las redes sobre ellas, sobre la competencia y sobre la industria. Esto se debe a que ya es innegable el hecho de que los consumidores les dan cada

vez más importancia a las opiniones que ven en las redes sociales. Este monitoreo debe traducirse en acciones concretas, sobre todo si se trata de revertir una opinión negativa, ya que la internet social amplifica enormemente la voz de los clientes, que ya no se dirigen a las empresas en un contacto de 1 a 1, sino que lo hacen de 1 a miles. Las conversaciones entre un consumidor y una organización en este medio suelen ser públicas, y los usuarios se interesarán por saber qué desenlace tuvo y el grado de satisfacción que se logró.

Cada vez son más los consumidores que consultan en internet antes de hacer una compra y los clientes manifiestan su grado de satisfacción cada vez más seguido en las redes sociales. Si bien ya lo mencionamos anteriormente, vale la pena recordar la facilidad con la que los consumidores pueden compartir contenidos, opiniones y consultas con la comunidad, gracias al acceso prácticamente permanente a la red. A esto, sumémosle que hoy el comprador es más cauto y racional. Antes, cuando un cliente ingresaba a nuestro local con la intención de comprar determinado producto, se asesoraba con el vendedor y seguía, seguramente, su consejo si el producto se adaptaba a sus necesidades y deseos.

Ahora, el panorama cambió. El cliente no se conformará con el asesoramiento del vendedor y puede buscar una segunda opinión ahí mismo, solo con sacar su *smartphone* y conectarse a las redes sociales o a los foros especializados. Esto, si no se asesoró antes de ir a hacer la compra. Hoy basta con colocar en el buscador de YouTube el nombre del celular que pensamos comprar para contar con infinidad de reseñas que nos darán un panorama muy claro de la experiencia que se vivirá con la compra y el uso del dispositivo.

Pero no veamos a internet y a las redes sociales como una amenaza. Usadas inteligentemente y con la experiencia del cliente como objetivo principal, pueden ser un arma muy poderosa. Imaginemos que nuestra organización lanza un producto al mercado. En poco tiempo, contaremos con reseñas y opiniones sobre este, no solo centradas en su utilidad y funcionalidad, sino también en los aspectos vivenciales y emocionales relacionados con nuestro producto.

Inmediatamente, el área de *Marketing* puede usar esos comentarios para potenciar lo positivo y mejorar lo negativo; y poner en marcha estrategias coordinadas para llegar a los objetivos planteados. Las áreas productivas, por otro lado, pueden usar también esta información para corregir o potenciar las características del producto que son más importantes para los consumidores. Por último, el departamento de Ventas puede monitorear cuánto se está hablando del nuevo producto y, de esa manera, hacer una proyección sobre la demanda que tendrá, lo cual permitirá prepararse para dicha demanda y

evitar problemas de *stock* o de tiempos de entrega. Estos son solo algunos ejemplos de cómo las empresas pueden usar las redes sociales para potenciar y mejorar, de una forma relativamente económica, la experiencia del cliente.

Todos los analistas y estudios coinciden en que las tecnologías digitales tienen cada vez más impacto en la comunicación y en la relación entre las personas; y también entre las personas y las empresas, de forma que el consumidor se convierte en un elemento cada vez más influyente en los procesos de venta y posventa.

Los consumidores tienen cada vez más necesidad e interés en compartir e intercambiar conocimientos, opiniones y críticas, y las empresas deben aprovechar esto para incorporar información muy valiosa a la hora de implementar estrategias no solo de *marketing* y ventas, sino también una estrategia integral de CEM. La respuesta de los consumidores a las acciones propias y de la competencia ofrece a las organizaciones una guía muy valiosa sobre la viabilidad de los productos y servicios que tiene para ofertar. Y no debemos cometer el error de creer que esto ocurre exclusivamente con las nuevas tecnologías, ya que son cada vez más las industrias que pueden recabar información comercial muy valiosa en las redes.

La capacidad cada vez más desarrollada que tienen las personas para compartir contenidos en cualquier momento y lugar y para interactuar con otros miembros de la comunidad está transformando el modo de ver las relaciones entre las empresas y su público, porque se apunta a la cocreación, la escucha activa y el desarrollo permanente y dinámico de experiencias memorables para los clientes.

Cuando decimos que el *customer experience management* debe ser una estrategia integral que contemple todos los puntos de contacto de la organización con el cliente, debemos incluir el mundo digital, que debe ser visto por la empresa prácticamente como un local de atención más, aunque con sus características particulares. A esta altura, sería imprudente negar el peso que tiene la experiencia virtual en la experiencia global que vive el cliente al relacionarse con una organización. Podemos invertir grandes cantidades de dinero, recursos y tiempo en desarrollar una estrategia de CEM enfocada en hacerle vivir a nuestros clientes una experiencia memorable, pero, si al ingresar a nuestras redes sociales el cliente no vive esa misma experiencia, habremos desperdiciado en gran medida los recursos que invertimos en la implementación del CEM.

La incursión de una organización en el mundo digital como parte de su estrategia de CEM debe manejar, como todo el resto de dicha estrategia, la premisa de hacerle vivir al cliente

una experiencia memorable, sostenida por aspectos tales como la facilidad de acceso y uso; la fiabilidad de la información brindada; la optimización de las comunicaciones; la reducción de los tiempos de espera; entre otros. Es muy importante también que el cliente se sienta parte al ser escuchado y al recibir respuesta a absolutamente todas las consultas, reclamos y comentarios que haga.

Recordar la información y el historial de consultas de un cliente determinado es también un aspecto que mejorará la experiencia de cada cliente al interactuar con las redes sociales y el sitio web de una empresa. Cuidar estos detalles mejorará la experiencia del cliente con el que estamos interactuando, pero también lo hará con la de aquel cliente (actual o potencial) que presencie la interacción y sea testigo del cuidado que la organización pone en cada detalle de la experiencia.

Las finalidades principales de la presencia de una organización en el mundo virtual deben ser la de capitalizar oportunidades para convertirlas en experiencias memorables para el cliente y la de transformar aquellas experiencias que puedan haber sido malas y que el cliente comparte en las redes sociales. Responder rápida y efectivamente a una crítica en estos canales es un gran primer paso para revertir cualquier descontento que otro canal de la compañía pueda haber generado en el cliente. Esto puede transformar radicalmente la relación entre el consumidor y la organización, ya que la naturaleza de la experiencia vivida por el cliente puede cambiar al sentir que es parte de la organización, que es escuchado y que la empresa se preocupa seriamente por su vivencia.

La estrategia en redes sociales de toda organización debe centrarse —como ya dijimos— en la generación de experiencias para el cliente. Esta estrategia, para ser exitosa, debe contar con los siguientes pasos:

- **Identificar objetivos:** si bien el objetivo último es el de brindar a los clientes experiencias memorables, esto puede lograrse a través de diferentes objetivos parciales, como puede ser la generación de comunidad, la atención posventa o la capitalización de oportunidades comerciales.
- **Identificar a los clientes:** no nos referimos necesariamente a que la organización deba en este punto buscar reconocer a sus clientes, ya que damos por sentado que eso ya se realizó en el mundo *offline*. Hacemos referencia a identificar y determinar los usos y costumbres que los clientes, tanto actuales como potenciales, tienen en el mundo virtual.

Debemos entender e interpretar el lenguaje que usan, cuándo se conectan, desde qué dispositivos lo hacen, cuáles son sus intereses además de nuestra empresa, si usan las redes sociales solo para manifestar su descontento con una marca o también las usan para hablar bien de ellas.

Se debe tener en cuenta también aspectos demográficos tales como sexo, edad, ubicación geográfica, estado civil, nivel socioeconómico, datos laborales. Esta información no solo es útil para conocer a los actuales clientes, sino que es una fuente muy valiosa de datos para alcanzar a potenciales clientes.

Una vez que identificamos todos estos puntos y sabemos quiénes son los clientes a los que debemos llegar, es importante comprender si se les está brindando a los clientes lo que ellos esperan encontrar en nuestras redes sociales. No basta con compartir contenido, hay que compartir el contenido adecuado para el público al que se quiere llegar. Este contenido, además de ser el adecuado para nuestros clientes, tiene que ser acorde con la imagen de la organización y, si bien debemos sorprender a nuestro público, no debemos mostrarle una imagen o un contenido que no sea coherente con el resto de la empresa

- **Estudiar a la competencia:** los clientes no miran solo a nuestra organización, sino que también observan qué les ofrecen y de qué hablan nuestros competidores. Por tal motivo, nosotros debemos hacer lo mismo.

Seguir lo que hace la competencia en las redes sociales no solo mantendrá al día a la organización sobre los movimientos en el mercado y la industria, sino que también le dará una idea a la empresa de lo que funciona y lo que no en el mundo virtual. Muchas veces, la mejor forma de evitar un error es dejar que otros lo cometan primero y analizar sus resultados y consecuencias.

Analizar la estrategia de contenidos, el lenguaje que usan, los tiempos de respuesta y la interacción que tienen con sus clientes, es una fuente de información muy valiosa, porque le brinda a la organización lo que necesita saber para ofrecerles a sus clientes un valor diferencial que, eventualmente, hará que estos la elijan; y, si ya lo hicieron, le sean cada vez más fieles y leales.

- **Elegir las redes sociales adecuadas:** las redes sociales no se limitan a las más conocidas (Facebook, Twitter, Instagram, TikTok), sino que existe una infinidad de ellas, y las organizaciones pueden estar presentes en muchas.

Contrariamente a lo que se podría pensar, no solo no es necesario, sino que podría ser potencialmente perjudicial buscar estar presente en la mayor cantidad posible de redes sociales. Esto representaría una mala inversión de tiempo y dinero. Dijimos anteriormente que las empresas tienen que ir donde están sus clientes, y es obvio que los clientes de una organización no van a estar en todas las redes sociales. Es muy

importante determinar qué redes usan nuestros clientes y, además, cuáles se adaptan mejor a nuestros objetivos y al contenido que deseamos compartir con la comunidad. Por ejemplo, Instagram o Pinterest son plataformas más visuales y gráficas, y serán muy útiles para una empresa cuya estrategia incluya el compartir contenidos de este tipo con sus clientes o si los productos que ofrece “entran por los ojos”. No serán tan adecuadas, en cambio, para una empresa cuyo fuerte sea la difusión de contenido a través de notas, documentos o *white papers*, en este caso, probablemente sea más conveniente Twitter o LinkedIn (dependiendo de la temática del contenido). No hay que olvidar lo antes mencionado, que es imprescindible analizar dónde están nuestros clientes y, en todo caso, adaptar el contenido a las redes en las que estos se encuentran.

- **Crear una estrategia de contenidos:** en redes sociales (y en la comunicación en general) existe un adagio que dice “el contenido es rey”. Esta frase adquiere más importancia aun cuando abordamos la estrategia del CEM en los canales digitales. Si tenemos una muy buena atención de los clientes por estos canales; si nuestro sitio de *e-commerce* es cómodo y accesible; y si los tiempos de respuesta son los esperados, nuestros clientes estarán satisfechos. Pero, en puntos anteriores de este material, ya quedó establecido que una organización que busque diferenciarse no puede conformarse con clientes satisfechos, sino que debe buscar que estos vivan una experiencia memorable. En redes sociales, esto se logra, además de con todo lo antes mencionado, con contenido rico e interesante para la comunidad a la que la empresa quiere llegar.

Desde sus cuentas de redes sociales, la organización debe compartir contenido que sea interesante para su público objetivo. No todo el contenido es válido, y debemos tener en cuenta también el formato y el horario en el que se va a compartir contenido con nuestros clientes.

- **Gestionar las conversaciones:** cada tipo de conversación genera diferentes tipos de información, por lo que no podemos limitarnos a las encuestas de satisfacción como único medio para conocer la voz del cliente. La empresa debe motorizar los medios necesarios para monitorear y analizar cualquier conversación en la que se hable de ella, de la competencia y del mercado en general.
- **Conversión de la información en conocimiento:** el volumen de información que se puede llegar a obtener del análisis de las incontables conversaciones del cliente, con y sobre la empresa, en los múltiples canales existentes puede ser muy grande; y puede ser utilizado para crear relaciones comerciales duraderas y exitosas. Sin embargo, para lograr este objetivo, es necesario transformar este volumen de información en datos útiles. Con las herramientas adecuadas, todo este volumen de información puede convertirse en un poderoso medio para aumentar la satisfacción y la lealtad del cliente,

siempre que se haga correctamente y —como ya dijimos— de manera permanente, no solo en el momento en el que la empresa decide implementar un programa de voz del cliente.

Debemos desarrollar una estrategia de contenidos que incluya la selección y curaduría de estos, además de una calendarización que determine qué días de la semana y qué horas del día son los mejores para publicar. También debemos entender que nuestros clientes no solo quieren saber de nosotros en las redes sociales, por lo que publicar contenido solo referido a nuestros productos puede generar en nuestro público una saturación que sería contraproducente, ya que dejaría de prestarnos atención y perderíamos grandes oportunidades de generar comunidad en las redes. Otro aspecto a tener en cuenta es si nuestros clientes consultan sus redes sociales desde dispositivos móviles. Si es así, nuestro contenido debe ser compatible para que pueda ser visto y no se pierda solo por no ser accesible desde una *tablet* o un *smartphone*.

Como se podrá observar, este es tal vez el paso más importante a la hora de planificar una estrategia de redes sociales enfocada en la experiencia del cliente, ya que dicha experiencia estará determinada principalmente por el contenido que compartimos. El cliente se sentirá parte de la empresa, se identificará con ella, en la medida en que el contenido que ve en sus canales digitales sea acorde con las expectativas que tiene de la organización.

- **Asignar un presupuesto:** si bien es cierto que la mayoría de las redes sociales son gratis en principio, la gestión de la experiencia del cliente en canales digitales no debe ser vista de esa manera por la organización, ya que hay diversos costos en los que la empresa debe invertir para el éxito de la estrategia en redes.

En primer lugar, está el costo de los recursos humanos abocados a la tarea. Muchas empresas cometen el error de asignar esta tarea a colaboradores que ya tienen a su cargo otras funciones, lo que hace que pierdan foco y no le den la importancia que corresponde. Lo conveniente es tener una persona o un grupo de personas que se dediquen a la planificación, gestión y medición de los canales digitales de la compañía.

En segundo lugar, está el *software*. La correcta implementación de una estrategia de redes sociales implica la utilización de *software* para la gestión y el monitoreo. Estos agilizan el trabajo y reducen los costos de horas-hombre, así como los tiempos de respuesta a los clientes. Se calcula que elegir la correcta herramienta ahorrará el 50 % del tiempo de gestión, lo que significa que el trabajo de cada colaborador abocado a esta tarea puede rendir un equivalente de hasta 300 horas en un mes, cuando en realidad solo trabajó la mitad. Si bien existen herramientas gratuitas para esta gestión, no suelen ofrecer reportes detallados ni cuentan con soporte al usuario.

En tercer lugar, se encuentra la publicidad. Las principales redes sociales ofrecen la posibilidad de publicar anuncios o de potenciar las publicaciones de nuestros perfiles, lo que permite llegar a un mayor público. Es una oportunidad que las organizaciones no deben dejar pasar, ya que se trata generalmente de alternativas muy económicas en relación con la publicidad tradicional, y que son sumamente efectivas en el sentido de que van dirigidas directamente al público al que la empresa quiere llegar.

- **Medir, monitorear y modificar:** como última instancia antes de lanzar la estrategia en redes sociales, la organización debe establecer y determinar los medios por los que se medirá dicha estrategia. A lo largo del presente material, hemos repetido incontables veces que lo que no se mide no se puede gestionar, y los canales virtuales no son la excepción.

En el punto anterior hablábamos de asignar un presupuesto a la adquisición de un *software* de gestión de las redes sociales. Este *software* debe incluir módulos de medición de la actividad de nuestros clientes y de las interacciones de ellos con la organización, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

Una vez que se determinen los indicadores con los que se medirán las interacciones de los clientes (que abordaremos en detalle en el último punto de este módulo), se deben determinar los objetivos a alcanzar en cada indicador. Deben ser realistas, alcanzables y desafiantes; y, sobre todo, deben ser acordes a las expectativas que tiene el cliente.

- **Accionar:** por último, se deben determinar las acciones a seguir en caso de que los objetivos antes mencionados no se alcancen. Se deben buscar los errores y corregirlos, prestando atención al *feedback* recibido de parte de los clientes para brindarles lo que ellos están esperando de los perfiles sociales de la compañía. Se debe también capitalizar los momentos de éxito y replicarlos siempre que sea posible, sin caer en la repetición. En resumen, desarrollar planes de acción a partir de las métricas arrojadas por el análisis de los canales virtuales es el último paso para asegurar el éxito de una correcta estrategia de CEM en redes sociales.

2.2.2 La plataforma de vivencia en las redes sociales: la tendencia multiplataforma

Imaginemos por un momento una persona que decide comprar un celular. Es un joven que, por primera vez, va a adquirir su propia línea. Se decide por determinada compañía, basándose en las recomendaciones que recibió de amigos y conocidos; y leyendo reseñas *online* de los servicios y productos que la empresa ofrece.

Cuando lo compra en el local de la empresa, ubicado estratégicamente en la mejor esquina de la ciudad, muy bien decorado y con una excelente atención, solicita que le facturen el aparato junto con el servicio, en 12 cuotas sin interés. La vendedora, muy amablemente, le confirma que la operación es viable y que ya está procesada. Nuestro protagonista se retira muy contento con su nuevo celular, felicitándose por la compañía que eligió.

Al poco tiempo le llega la primera factura, con el equipo facturado en un solo pago. Si bien esto le genera una molestia, considera que se trata de un error fácilmente solucionable y llama al 0800 de la empresa, esperando recibir la misma excelente atención que recibió en el local. Se encuentra con un menú de opciones que, además de no adaptarse a su necesidad, nunca le permiten llegar a hablar con una persona real. Cansado de esperar, se dirige al local donde compró el celular, ya que le quedaba cómodo pasar a la salida de su trabajo, pero le informan que allí solo es venta y que la atención al cliente se hace en otra sucursal, ubicada en un barrio periférico y con un horario mucho más acotado, que no le resulta cómodo.

Decide probar con las redes sociales, ya que un amigo suyo, cliente de otra compañía, le comenta que allí su empresa le solucionó varios inconvenientes. Encuentra la cuenta de Twitter de su prestadora y allí le informan que no tienen registro alguno de una operación en cuotas, pero que se contacte al día siguiente, que le van a brindar una solución. Cuando escribe, al día siguiente, le informan que ya está realizada la refinanciación, pero que las 12 cuotas son con interés. Luego de discutir un poco, nuestro personaje decide aceptar las condiciones, ya que, al parecer, es lo mejor que va a conseguir. Al día siguiente, decide ir a pagar, pero, de camino, se da cuenta que no recuerda el monto exacto, por lo que vuelve a intentar contactarse con el 0800. Esta vez tiene éxito, pero el operador le informa que no tiene registro de una operación de refinanciación y que, de todas maneras, la opción de 12 cuotas no está disponible, que lo mejor que se le puede ofrecer es un plan de 6 cuotas. Y así continúa el calvario del protagonista de esta historia.

Huelga decir que la experiencia de este cliente fue sumamente negativa, pero ¿Cuál es la principal causa de esto? Probablemente, pensemos que la respuesta sea la financiación de su celular. Pero, si este problema hubiera sido resuelto de manera consecuente en cada canal con el que se contactó, no tendría tanto peso para el cliente. Si la persona vendedora le hubiera informado desde un primer momento que esa opción de financiación no era posible, seguramente habría sufrido cierto desencanto, pero no habría pasado por esa cadena de decepciones que siguieron a la compra. La realidad se alejó cada vez más de sus expectativas en cada ocasión en la que se contactó con cada uno de los canales de atención de la empresa, y ni siquiera tuvo la satisfacción de recibir la misma respuesta en todos ellos.

Desde hace un tiempo, las organizaciones comprendieron que no alcanza con tener una sola vía de comunicación con sus clientes. No pueden satisfacerlos solo con un local en la calle y necesitan un canal de atención telefónica, cuentas en las redes, una tienda *online*. Pero no alcanza solo con eso.

Habilitar una variedad de canales de contacto sin concentrar esfuerzos en coordinar la atención, el trato y todas las políticas relacionadas con el cliente no solo no beneficiaría a la organización, sino que podría hasta perjudicarla. De esto se trata la multicanalidad, de poner a disposición de los clientes varios canales para que se pongan en contacto con la empresa de la forma que más cómoda les resulte, pero asegurándoles que, sin importar cuál sea el canal que elijan, la experiencia que vivan será la misma.

Esta experiencia debe incluir un contacto personalizado en el que el cliente no tenga que confirmar sus datos permanentemente; en el que la publicidad que le llegue no sea la misma si es un cliente antiguo, nuevo o potencial; y en el que la información no cambie con cada nuevo empleado que lo atiende o con cada canal diferente al que accede.

Recordemos lo abordado en puntos anteriores: la experiencia del cliente está determinada por los momentos de la verdad que se generan en cada punto de contacto de la organización con los clientes. Estos momentos de la verdad son las oportunidades que tiene la empresa de hacerle vivir al cliente una experiencia memorable. No alcanza con que la empresa concentre sus esfuerzos en que el público viva una experiencia memorable en un solo canal de todos los que pueda habilitar, ni que esta experiencia se dé en un solo proceso. En el ejemplo anterior, vimos cómo el cliente vivió una experiencia memorable en el local al momento de la compra, pero esta se vio luego opacada por todos los demás momentos de la verdad que se dieron en los sucesivos puntos de contacto. La brecha existente entre las expectativas del cliente y la experiencia vivida debe ser, además de lo más chica posible, la misma en todos los puntos de contacto y en todos los canales de atención. Esto es lo que se puede denominar como experiencia en un entorno multicanal.

Desde la perspectiva del cliente, la empresa es una sola sin importar el o los canales que elija para contactarla, y la organización debe implementar todos los medios necesarios para que esta percepción no se vea defraudada en ningún momento.

Muchas veces, cuando las empresas se plantean la posibilidad de habilitar una variedad de canales de contacto, fallan al recopilar información sobre lo que hacen sus clientes a nivel

global o en cada uno de esos canales de contacto. Esto es un error muy perjudicial para la organización y para el cliente, ya que, por un lado, se pierden oportunidades de venta; mientras que, por el otro, la experiencia que se le brinda al cliente no es positiva. Un banco, por ejemplo, debe implementar los medios necesarios para que un asesor en la sucursal pueda acceder rápida y fácilmente al historial de operaciones que un cliente realizó en la terminal de autoconsulta o en un chat con un asesor.

Si esta sincronía entre los canales no se realiza correctamente, no solo el banco pierde la posibilidad de venderle más y mejores productos al cliente, sino que además la experiencia será negativa y agotadora. Si lo que ocurre en un punto de contacto es desconocido por los otros puntos de contacto, no podemos hablar de una experiencia en un entorno multicanal. Tendremos, sí, una gran variedad de canales de contacto, pero no tendremos multicanalidad. Esto que planteamos no es una utopía, ya que, gracias a las posibilidades tecnológicas que el mercado ofrece, en cuestión de segundos (por no decir de manera automática), la misma información sobre el cliente, sus movimientos y sus necesidades puede estar disponible en cualquiera de los canales de atención.

La integración de la información del cliente entre los diferentes canales debe ser el principal objetivo de toda implementación de una estrategia multicanal, y es donde la mayoría de las organizaciones falla actualmente.

Al implementar una estrategia multicanal, se deben tener en cuenta dos aspectos importantes: el proceso comercial y la experiencia del cliente. Existen muchos puntos de contacto y muchos procesos incluidos en estos, respecto de los cuales no es muy claro si están relacionados con la venta o con la experiencia del cliente. El límite entre ambos se diluye muy fácilmente. Podemos definir a los canales de una organización como “la red a través de la cual una empresa conecta con sus clientes, independientemente de que sea más a título de comunicación o de contacto, que de venta” (Rivero, 2014, p. 87).

Una integración multicanal de todos los puntos de contacto permitirá a la organización no solo relacionarse con sus clientes de manera consistente y hacerles vivir así una experiencia memorable, sino que también permitirá escuchar sus necesidades y contribuir a la cocreación de valor, para que los consumidores quieran comprar, repetir la compra y referenciar.

Si bien todos los canales de contacto deben perseguir el mismo objetivo trabajando de manera conjunta, no debemos cometer el error de pensar que todos estos canales son iguales. En este sentido, podemos dividir los canales en dos grandes grupos:

- **Directos:** son aquellos canales en los que la organización llega a los clientes de manera directa, sin intermediarios. Aquí podemos agrupar a los locales comerciales y el *call center*, como los más importantes. Estos son, en principio, los canales que menos inconvenientes deberían presentar, ya que la empresa tiene un control absoluto sobre ellos y, en general, su propia estructura basta para monitorear la experiencia del cliente.
- **Indirectos:** son los canales en los que se requiere la implicación de un tercero. No debemos confundir aquellos procesos que la organización terceriza (como la atención telefónica), ya que, de cara al cliente, esta tercerización de hecho no existe, y cuando llama al 0800 de una empresa, desde su perspectiva, es la propia empresa la que lo atiende. Al hablar de canales indirectos, nos referimos a cuando ofrecemos nuestros productos o servicios a través de un tercero. Puede ser, por ejemplo, cuando, en un portal de *e-commerce*, diferentes comercios venden sus productos, o cuando hay un *stand* de otra marca dentro de un local.

Por otro lado, encontramos además todos aquellos canales que son motorizados por las nuevas tecnologías. Estos pueden ser directos o indirectos y abarcan opciones tan variadas como páginas web, envío de SMS, televisión interactiva y redes sociales. Estas últimas merecen una mención aparte, ya que, además de ser un canal que está ganando mucha popularidad y que está convirtiéndose poco a poco en el centro de muchas estrategias de CEM, presenta la particularidad de que, a pesar de ser considerado un canal directo, está alojado en plataformas externas que la organización no puede modificar a voluntad de manera total. Es decir, una empresa puede abrir su *fan page* y darle la estética que desee, además de determinar qué procesos realizará por ese medio y bajo qué políticas comerciales, pero, en lo que respecta a funcionalidad, depende siempre de Facebook. Por ejemplo, ninguna *fan page* puede enviarle mensajes privados a un usuario de Facebook si este no se contactó con ella primero, por lo que las empresas no pueden usar este medio para promociones salientes.

Los canales directos, los indirectos y los nuevos no deben ser pensados en forma individual, sino que deben formar parte de una estrategia general y global en la que todos estén intercomunicados e interaccionen con los clientes de la misma manera y con el mismo lenguaje.

La estrategia de multicanalidad debe estar integrada a la estrategia general de CEM de la organización y se debe desarrollar en concordancia con la estrategia de *marketing*. El modelo

de multicanalidad elegido y los canales seleccionados deben ser acordes al mercado en el que la organización se desarrolle y deben adaptarse al tipo de cliente al que la empresa desee llegar, teniendo en cuenta, principalmente, el uso que estos clientes hacen de los canales disponibles para la venta y la atención.

A la hora de seleccionar los canales a través de los cuales se relacionará con sus clientes (sobre todo en el caso de los canales digitales), la organización debe tener presentes dos aspectos fundamentales: en primer lugar, los canales evolucionan permanentemente, todo el tiempo aparecen nuevas opciones, desaparecen algunas existentes y las que perduran se modifican constantemente. En segundo lugar, el uso que los consumidores hacen de estos canales también evoluciona de manera permanente. Hoy, la comunicación es mucho más dinámica que antes, y esto se debe a que los clientes no tienen un comportamiento estático frente a los canales de comunicación.

La implementación de una estrategia multicanal debe, como ya dijimos, estar integrada a la estrategia general del CEM, pero además debe constar de 4 etapas básicas:

- **Análisis y diagnóstico:** en este punto, lo principal es determinar cuáles son los momentos de la verdad en cada canal; y cuáles son las fortalezas y las debilidades de cada punto de contacto entre los ya existentes, para así diseñar planes de acción. Además, se deben analizar las oportunidades y amenazas que presenta cada uno de los canales nuevos que no se hayan utilizado hasta el momento.
- **Orientación:** en la actualidad, los consumidores saben lo que quieren y cómo lo quieren. Son las empresas las que deben marcar el camino al cliente para convencerlo u orientarlo a que elija su marca por sobre la competencia. Todo potencial cliente debe tener la posibilidad de evaluar a la empresa y los productos que ofrece para tomar una decisión.

En esta instancia se deben determinar también las costumbres de los clientes de la organización y los modos de uso que tienen estos de todos los canales disponibles, sean los que la empresa ya usa o los que no.

De esta manera, la organización podrá determinar qué canales debe priorizar para la interacción con los consumidores. Sin este análisis, ninguna empresa puede decidir correctamente en qué canales poner un mayor énfasis y presupuesto con la finalidad de gestionar la experiencia del cliente.

Es importante también estudiar, en esta etapa, qué está haciendo la competencia como parte de su estrategia en los diferentes canales, ya sea que nosotros los

elijamos o no. De esta forma, podemos conocer las mejores prácticas y evitar errores que otras ya han cometido.

- **Diseño:** una buena estrategia de multicanalidad exige elegir la combinación correcta de los canales a utilizar. Esto es, definir exitosamente qué recursos y cuánta inversión se aplicará a cada canal, además de determinar qué “perfil” se mostrará en cada uno de ellos, dependiendo de los mercados o el público al que vayan dirigidos.

El modelo de canales debe estar diseñado adecuadamente dependiendo a qué público quiere llegar la organización, sobre todo teniendo en cuenta si se trata de clientes físicos u otras empresas, ya que los canales, si bien pueden ser los mismos, no serán tratados de la misma forma.

En el diseño de la estrategia de multicanalidad, se deben tener presente también aspectos tales como: ubicación ideal de los canales físicos; flujo de contactos que cada canal debe estar preparado para recibir y gestionar; momentos de la verdad que cada canal debe hacerle vivir a los clientes.

- **Implementación:** una vez que la etapa del diseño está completa, es el momento de implementar la estrategia de multicanalidad, para lo que se debe comprometer a todas las áreas y departamentos implicados (Atención al Cliente, *Marketing*, Ventas, Infraestructura, Tecnología, Legales, etc.) y coordinar los esfuerzos de cada una de estas áreas.

En la implementación, se debe incentivar y motivar a los clientes a recurrir a los canales que más le convengan a la organización, los que van a estar más potenciados. Esto no significa que los clientes deban ir adonde la empresa quiera, ya que debe ser a la inversa, pero eso no quita que la compañía no pueda premiar de alguna manera a los clientes que elijan un determinado canal o punto de contacto. Finalmente, el punto más importante de la implementación es asegurar que todos los canales sean uniformes en cuanto a información brindada, nivel y estilo de atención. Esto no significa que todos los canales brinden todos los servicios, ya que es imposible, pero el cliente debe sentir que está hablando siempre con la misma empresa. Si el cliente de una tarjeta de crédito es atendido muy amablemente en Facebook y allí le informan que, por cuestiones de seguridad, la entrega de su nuevo plástico se hará únicamente en la sucursal, este lo comprenderá. Pero, si cuando se dirige al local no es atendido con el mismo nivel de cordialidad o le informan que el plástico se entrega únicamente en el domicilio, allí es cuando aparecerá la insatisfacción; y la brecha entre sus expectativas y lo obtenido será cada vez mayor.

- **Evaluación y mejora continua:** una vez implementada la estrategia multicanal, se debe realizar un seguimiento permanente del logro de los objetivos a partir de las herramientas de medición adecuadas. El monitoreo y seguimiento de cada caso y de cada campaña de la estrategia es la clave para detectar desvíos, fortalezas y oportunidades de mejora. A partir de la obtención de esta información, se la deberá cruzar con los objetivos planteados y elaborar planes de acción en caso de ser necesario.

Por más grande y compleja que sea la red de canales de atención que la organización pone al alcance de los clientes, la verdad más importante y fundamental sigue siendo una sola, que el cliente debe ser siempre el centro. Esto significa buscar siempre nuevas formas de ofrecerles a los clientes experiencias memorables en el contacto con la empresa. El cliente, sus costumbres, sus hábitos y sus comportamientos se ven modificados siempre, por lo que la estrategia de multicanalidad abordada debe estar preparada para ser dinámica y flexible. Las herramientas para llevar a cabo esta tarea están disponibles, la tecnología acompaña y hay incontable material teórico preparado especialmente para asistir a aquella organización que esté dispuesta a asumir este desafío, por lo que no hay razón para que no lo haga.

2.2.3 Casos de uso

El uso de las redes sociales como parte de una plataforma de atención multicanal ofrece a las organizaciones la posibilidad de amplificar y potenciar su llegada a los consumidores de una forma que nunca se dio hasta ahora. La aplicación de las redes sociales en la relación de la organización con los consumidores y en la generación de experiencias memorables es cada vez mayor y ofrece cada vez más posibilidades. Desarrollaremos algunas de ellas, divididas por áreas:

Marketing

1. Las redes sociales son un arma muy poderosa para crear campañas dirigidas a un público específico. Podemos desarrollar una campaña de recuperación de clientes detractores o una de fidelización de clientes defensores, por ejemplo.
2. Crear una base de contactos a través de campañas atractivas para los prospectos, que pueda ser provista al área de Ventas como base de posibles clientes.

3. Diseñar un perfil de consumidor sobre la base de los comportamientos de los clientes en las redes sociales, tanto en las interacciones con la organización como en su uso en general.
4. Medir tendencias de gustos, hábitos de consumo, expectativas con la marca o sus productos.
5. Relacionarse con comunidades de usuarios enfocadas en la industria a la que pertenece la organización

Ventas

1. Acceder a las diferentes redes sociales de los usuarios y así definir un perfil del consumidor que puede interesarse en los productos o servicios de la organización, además de definir estrategias en función de los perfiles definidos.
2. Analizar, a través del uso de herramientas especializadas, el comportamiento de la industria y de las empresas de la competencia para establecer estrategias de *benchmark*.
3. Acceder a las redes sociales de perfil más profesional, como LinkedIn, para conocer recomendaciones, grupos y los perfiles profesionales objetivo.
4. Usar herramientas específicas para generar colaboración entre el empleado de la organización y los clientes.
5. Acceder a la red de contactos que cada cliente tiene en sus redes sociales para buscar referidos y potenciales clientes.

Servicios

1. Creación y gestión de casos generados a partir de los contactos de los clientes con las redes sociales de la organización, junto con el monitoreo de estos para crear una base histórica.
2. Ofrecer contenido útil a los clientes a través de las plataformas de redes sociales. Estas se pueden usar para publicar contenido relacionado con las preguntas más frecuentes; informar novedades o incidentes; o simplemente generar comunidad con la red de clientes conectados.
3. Crear una base de conocimiento a partir de la utilización de foros en los que los clientes colaboren entre sí con las soluciones pertinentes al negocio, sus productos y servicios. Estos foros pueden ser creados por la misma organización o pueden aprovecharse los ya existentes, generalmente creados por los propios usuarios.

4. Contar con un historial de consultas de cada cliente, para acceder más rápidamente a sus datos, su historial de comportamiento y eventos. Con esto, se puede ahorrar mucho tiempo y aumentar la satisfacción del cliente de manera notable.
5. Este mismo conocimiento histórico puede ser aprovechado a nivel comunidad para determinar cuáles son los motivos de contacto más frecuentes, qué piden los clientes, hacia dónde va el mercado, etc.

Investigación

1. Hacer un seguimiento de la evolución del perfil social de los consumidores, tanto en su relación con la organización como en el mundo virtual en general.
2. Llevar un registro mensual de todos los indicadores y hacer una comparación mes a mes para mejorar el desempeño de todas las áreas.
3. Integrar las métricas arrojadas por el análisis de las redes sociales con la segmentación de los clientes.
4. Utilización de herramientas de *big data* para filtrar la información y separar la que es valiosa de la que no lo es.
5. Establecer métodos de trabajo para el monitoreo de tendencias, así como la detección y relevamiento de potenciales crisis.

Además de estas cuestiones generales, que se ven claramente diferenciadas por el departamento que las tenga a cargo, conviene detallar también algunas tareas más específicas que las organizaciones pueden llevar adelante en las redes sociales:

- **Gestión de casos:** pueden ser casos de *marketing*, ventas o atención al cliente. Si bien siempre es recomendable dar un trato humano y personalizado a los clientes, no se debe descartar la posibilidad, dependiendo de las características del negocio, de permitir que algunas consultas sean respondidas de manera automática utilizando el *software* adecuado. También se puede utilizar un menú de preguntas frecuentes para que el cliente lo tenga como alternativa, previo a la consulta en las redes.
- **Creación y seguimiento de incidentes:** a partir del contacto de un cliente y su consecuente consulta, solicitud o reclamo, es posible, con las herramientas adecuadas, generar un incidente que permita que cualquier colaborador que tome el caso —en cualquier punto y en cualquier canal de contacto— pueda estar al

tanto de la gestión y continuarla de ser necesario, sin que el cliente tenga que ponerse en contacto nuevamente o, si lo hace, explicar otra vez toda su situación.

- **Gestión de campañas:** las redes sociales deben acompañar siempre cualquier campaña que la organización lleve adelante, ya sea una campaña comercial, de RSE, de recuperación o de cobranzas. Aunque en los perfiles virtuales de la compañía no se publique necesariamente contenido relacionado con una campaña en particular, es muy importante que el personal a cargo de la gestión de las redes esté al tanto de cualquier acción o campaña sobre la que el cliente consulte. Además, las redes sociales son un excelente soporte para acompañar campañas de promociones comerciales, ya que tienen un gran alcance, son relativamente económicas y permiten segmentar el público al que se desea llegar en una determinada acción.
- **Co-branding:** es la promoción conjunta de distintos productos o distintas marcas. Consiste en acciones que una marca realiza incluyendo a otra, a los fines de lograr una sinergia entre los clientes de ambas. No existe un medio más adecuado para este tipo de acciones que las redes sociales. Una marca de gaseosas que recomiende disfrutar su producto con una determinada marca de papas fritas; o una empresa que felicite a otra por un logro o un aniversario son acciones que se llevan a cabo desde hace mucho tiempo, pero han ganado fuerza con las redes sociales gracias a aspectos que mencionábamos antes, como el gran alcance; la relativa economicidad; y la fácil direccionalidad y segmentación.
- **Atención masiva a eventos específicos:** con frecuencia ocurre, sobre todo en las empresas de servicios, que una falla técnica pueda afectar la prestación normal de dicho servicio y esto genera una avalancha de llamadas al centro de atención telefónica por parte de consumidores que, con diversos grados de insatisfacción, desean conocer detalles de la situación. Si bien se puede programar un IVR que informe de manera automática sobre el inconveniente, un mensaje grabado resulta sumamente impersonal y no tiene el toque humano que puede tener, por ejemplo, un *posteo* en el muro de Facebook informando de la situación. Esta práctica puede usarse para cualquier situación de carácter masivo, como la modificación de la fecha de un evento, la extensión de una promoción, la mudanza de una sucursal.
- **Campañas específicas:** ¿Cuántas veces ocurre que se publica una oferta o promoción que es solo para determinados clientes (por ejemplo, para los habitantes de cierto sector geográfico) y recibimos consultas de consumidores que no aplican para esa promoción? Negarle el acceso a ese beneficio, por más clara y lógica que sea la explicación, suele generar un descontento y cierto grado de insatisfacción. Las redes sociales ayudan a reducir el impacto de esta experiencia negativa, ya que muchas de ellas permiten segmentar los anuncios y que estos sean vistos solo por

aquellos clientes a los que se desea llegar en ese momento. De esta forma, si tenemos una promoción que es solo para clientes de Córdoba, por ejemplo, tenemos la posibilidad de anunciarla en Facebook y que solo sea vista por esos clientes. Así, el efecto positivo que se busca no se verá afectado por aquellos clientes que manifiesten su descontento por no poder aprovechar el beneficio, ya que directamente no lo conocerán.

- **Referencias:** uno de los desafíos permanentes a los que se tienen que enfrentar las organizaciones es la búsqueda de nuevos clientes. Suele ser un proceso costoso y que requiere una planificación cuidadosa para que toda campaña que tenga esto como objetivo logre un éxito aceptable. Una de las mejores maneras de obtener nuevos clientes es buscar la referencia de los clientes existentes, es decir, que estos recomienden la marca a sus contactos. Las redes sociales presentan varias herramientas que facilitan esta acción, como publicar contenidos lo suficientemente atractivos para que nuestros clientes lo compartan o realizar llamados a la acción que impliquen que el cliente etiquete a sus contactos, por mencionar solo los más frecuentes.
- **Generación de sentido de pertenencia:** todos queremos ser parte de algo. Y, cuando los consumidores se sienten parte de una organización con la que mantienen una relación comercial, el beneficio no es solo para el cliente, que satisface esa necesidad de pertenencia, sino también para la empresa, que gana un cliente leal. En las redes sociales, es posible generar este sentido de pertenencia a través de la generación de comunidad. Para esto, no basta con publicar contenido interesante para los clientes, sino también interactuar con ellos, responderles no solamente las consultas sobre los productos y servicios, sino también “conversar”: responder a aquellos que solo saludan, felicitar a aquel que responde una consigna, mostrar el día a día de la empresa e incentivar a los clientes a que hagan lo propio. Cada contacto del cliente es una oportunidad de generar comunidad y ganar su fidelidad.
- **Convertir a los clientes en vendedores:** las redes sociales permiten identificar claramente a aquellos clientes que son más leales a la marca y que, además, son muy activos en el mundo virtual. Con esta información y con una correcta estrategia de *social media*, se puede convertir a estos clientes en vendedores de la marca. Para ello, es necesario elegir bien al grupo objetivo y hacerles una propuesta concreta, a través de la cual puedan recibir algún tipo de recompensa (no necesariamente económica) a cambio de acercar nuevos consumidores al universo de clientes de la organización.

- **Campañas virales:** el *marketing* viral es el que busca el reconocimiento de marca a través de la replicación orgánica de un contenido. Es decir, que dicho contenido pase de boca en boca a través de las redes sociales y otros medios de comunicación virtual. Generalmente, este proceso se da naturalmente, entre usuarios anónimos, pero las organizaciones pueden aprovechar la facilidad que tienen los *social media* para la distribución de contenido, para ser los generadores de una publicación que se viralice. Puede ser una publicidad emotiva, un contenido relacionado con la industria a la que pertenece la empresa, una foto que sutilmente referencie a la marca o toda una campaña detrás de la cual esté oculta la empresa. Lo importante es que el contenido elegido sea lo suficientemente atractivo como para que los usuarios de la red quieran compartirlo, independientemente de que represente a una marca o no. Un ejemplo de esto son los videos de Coca-Cola, que apelan tan bien a las emociones que los usuarios los comparten, excediendo el entorno de la marca.
- **Gestión de crisis:** todas las organizaciones enfrentan crisis, y no nos referimos a crisis económicas. Puede ser el mal funcionamiento de un producto, un problema con la prensa, una mala práctica en la atención a los clientes, etc. Las redes sociales pueden contribuir mucho a la gestión exitosa de estas crisis, y la empresa puede usarlas para revertir una imagen o dar respuesta a quienes se puedan haber visto afectados por la situación. Un correcto manejo de crisis, apoyado en una campaña integral de redes sociales, puede hasta convertir dicha crisis en una oportunidad y mostrar a la comunidad cómo la organización tiene un nivel de compromiso que puede ir mucho más allá de las expectativas de sus clientes. Para esto, es importante que todas las áreas implicadas tengan conocimiento de la situación y puedan hacer el aporte correspondiente a la solución de la crisis. No alcanza con emitir un comunicado en las redes, se debe atender cada caso de manera individual y resolverlo en el menor tiempo posible, para minimizar los daños.

Estos son solo algunos ejemplos de los usos que las organizaciones pueden darles a las redes sociales. Las aplicaciones de estas son mucho más amplias e intentar definir la totalidad de ellas no sería posible, principalmente, porque día a día surgen nuevas técnicas para que las empresas se relacionen con sus clientes a través de este medio.

Lo que sí podemos, para finalizar este capítulo, es brindar algunos consejos sobre cómo debe ser el contenido compartido en las redes sociales para que tengan el impacto deseado. En este sentido, dicho contenido debe tener las siguientes características:

- **Debe ser originado por un equipo creativo:** el contenido que la organización publique en sus plataformas digitales debe ser generado por un colaborador que esté abocado a esa tarea. No debe ser preparado por alguien que “tenga tiempo” para hacerlo. Debe ser pensado y generado en concordancia con el plan de *marketing* general. Lo ideal es que se trate de un equipo de 3 personas con conocimiento de *marketing* y comunicación, que conozcan al cliente y el canal.
- **Debe ser interesante para el cliente:** antes de publicar cualquier contenido en las redes sociales de la organización, el equipo creativo debe responder esta pregunta: ¿Si fuera fan de la marca, me interesaría este contenido? Si la respuesta no es un rotundo “sí”, el contenido se debe descartar inmediatamente. Cuando un equipo de *social media* trabaja sobre las plataformas virtuales de una empresa, debe hacerlo no como si fueran sus propias redes sociales, sino como si fueran las redes sociales que le gustaría leer. Si el contenido no atrapa a quienes lo generan, difícilmente lo hará con el público al que se dirige.
- **Debe ser medible y medido:** en relación con el punto anterior, para conocer qué quiere el público no alcanza con confiar en el criterio del equipo creativo, sino que es importante llevar un registro histórico de los resultados de cada publicación. Sin las herramientas de medición adecuadas, no podemos saber qué resulta más atractivo para nuestros clientes, qué generó más interacción, qué no funciona. Esto nos dará la pauta no solo de qué publicar, sino de cuándo hacerlo, cada cuánto, en qué formato.
- **Se le debe hacer un seguimiento y responder todas las interacciones que genere:** podemos desarrollar la mejor estrategia de comunicación para nuestras redes sociales, podemos conocer a fondo qué tipo de publicaciones son mejores para nuestra identidad virtual y podemos generar interés en el cliente. Pero, si no gestionamos las interacciones que cada publicación genera, todo este esfuerzo habrá sido en vano. Así como la organización debe contar con un equipo creativo encargado de publicar contenido en las redes sociales, debe contar además con un equipo que gestione los comentarios y respuestas que dicho contenido motiva. Este equipo debe trabajar guiado por pautas de estilo, calidad y criterios generales definidos en conjunto por las diferentes áreas implicadas en el desarrollo de la estrategia digital.
- **Debe ser participativo:** una de las principales características que debe tener la estrategia de redes sociales de una organización es que debe ser participativa, incentivar al cliente a interactuar con las publicaciones y no esperar solamente a que dicho cliente comente. Se deben crear dinámicas, concursos, *call to action*, realidad aumentada, aplicaciones que incentiven al público a participar e incluirse.

Si bien esta es una estrategia de la que no conviene abusar, muestra al público una vitalidad por parte de la organización mucho más alta que si solamente se realizan publicaciones para leer o ver.

Crear interacción en las redes sociales a partir de la generación de contenido no es una tarea sencilla, pero es el corazón de una estrategia virtual exitosa, ya que, sin el contenido adecuado, las plataformas digitales de la organización no solo no sumarán a la estrategia de CEM, sino que hasta pueden restar. Es por esto que es conveniente revisar permanentemente la estrategia y hacer los cambios que hagan falta para que funcione de manera sostenible en el tiempo.

2.2.4 Cómo medir la experiencia del cliente en redes sociales

Existe una gran cantidad de indicadores que se pueden usar para medir los diferentes aspectos relacionados con la gestión de redes sociales. Aquí compartimos los más importantes:

- **Velocidad de respuesta:** promedio del tiempo que demoramos en responder cada interacción con nuestras redes.
- **Pendientes:** cantidad de casos que aún no han sido respondidos, dentro de un determinado objetivo de tiempo.
- **Puntualidad:** porcentaje de interacciones que son respondidas dentro de un determinado tiempo objetivo.
- **Volumen:** cantidad de casos ingresados en un determinado período de tiempo.
- **Ocupación:** porcentaje de tiempo que los operadores dedican a la respuesta de casos. Esto es importante para la planificación.
- **Costo por transacción:** se obtiene dividiendo el total de los costos (tecnología, recursos humanos, infraestructura, publicidad) por la cantidad de casos ingresados.
- **Eficiencia:** conocida también como productividad, es la cantidad de casos respondidos en un determinado período de tiempo.
- **Cantidad de visitas:** cantidad de ingresos a la web o los blogs de la organización en un determinado período de tiempo.
- **Visitantes únicos:** cantidad de individuos que ingresaron una o varias veces a las plataformas digitales de la organización. Cada persona es contada una sola vez.

- **Visitantes recurrentes:** cantidad de visitantes que realizaron una visita previa a la actual, dentro de un determinado período de tiempo.
- **Tiempo de permanencia promedio por usuario:** promedio del tiempo que cada visitante pasa en nuestro sitio sin salir de este.
- **Tasa de rebote:** porcentaje de visitas en las que el usuario abandona el sitio sin haber visto más de una página de este.
- **Followers:** cantidad de usuarios que siguen el perfil de Twitter de la organización.
- **Likers:** cantidad de usuarios de Facebook que le dieron “me gusta” a la *fan page* de la organización.
- **Usuarios registrados:** cantidad de usuarios que se registraron a través de un formulario en la página web de la empresa.
- **Publicaciones:** cantidad de contenido diverso que se publica en las plataformas digitales de la organización.
- **Likes:** cantidad de “me gusta” que reciben las publicaciones en Facebook.
- **Respuestas:** cantidad de comentarios dejados por los usuarios en las publicaciones de Facebook.
- **Comentarios:** cantidad de *posteos* de los usuarios en el muro de la *fan page* de la empresa.
- **Menciones directas:** cantidad de veces que fuimos mencionados en Twitter a través de nuestro usuario.
- **Menciones indirectas:** cantidad de veces que la marca fue mencionada en Twitter, sin contar el usuario que esta tiene en dicha red.
- **Tasa de conversión:** promedio de comentarios por publicación.
- **Ratio de participación:** porcentaje de interacciones totales por publicación en Facebook.
- **Porcentaje de likes, comentarios y share:** porcentaje total de interacciones en todo Facebook.
- **Backlinks:** cantidad de veces en las que las publicaciones propias de blogs fueron *linkeadas* por terceros en otros sitios.
- **Retweets:** cantidad de veces en las que el contenido de Twitter fue compartido.
- **Share por publicación:** cantidad de veces en las que las publicaciones de la *fan page* fueron compartidas.
- **Clics en links propios:** cantidad de veces en las que los links de la web o del blog fueron abiertos.
- **Alcance:** cantidad de usuarios potenciales a los que llegó una publicación en Facebook o Twitter.

Referencias

- De Vine, J. y Gilson, K. (2010). *Using behavioral science to improve the customer experience*. McKinsey Quarterly.
- Diana, A. (s.f.). Alineando el CRM Social con la Gestión de Experiencia con el Cliente (CEM por sus siglas en inglés). *Busco CRM*. <http://goo.gl/TMaEji>
- Geven, K. [@thedutchgoalkeeper]. (s.f.). IGTV [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado el 3 de agosto de 2022, de <https://www.instagram.com/thedutchgoalkeeper/?hl=es>
- Gilmore, J. H. y Pine, J. B. (2002). Differentiating Hospitality operations via Experiences: Why selling services is not enough. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, 3. DOI:10.1016/S0010-8804(02)80022-2
- Kemp, S. (2021). Digital, Social & Mobile Worldwide in 2021. *We are social*. <https://wearesocial.com/es/blog/2021/01/digital-report-2021-el-informe-sobre-las-tendencias-digitaes-redes-sociales-y-mobile/>
- Molina, C. (2010). ¿Estás dispuesto a pagar más por una mejor experiencia? Tus clientes sí!!! *Social media Experience*. <https://socialmediaexperience.wordpress.com/2010/11/16/%C2%BFestas-dispuesto-a-pagar-mas-por-una-mejor-experiencia-tus-clientes-si/>
- Molina, C. (2014). Cómo medir la experiencia del cliente. En AA.VV., *Customer Experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias*. Creative Commons.
- Muñoz, B. y Valverde, J. (2014). Ideas clave de la experiencia del cliente. En AA.VV., *Customer Experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias*. Creative Commons.
- Paz, G. (2020). *Ejecución de campañas Inbound*. Córdoba. Siglo 21.
- Paz, G. y Barrionuevo, D. (2022). El Fútbol y las redes sociales. Social Media Trends.
- Rivero, F. (2014). La experiencia del cliente en la integración multicanal. En AA.VV., *Customer Experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias*. Creative Commons.
- Schmitt, B. (2004). *CEM: Administración de las Experiencias de los Clientes con las Marcas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Schouten, J. W. (2007). Transcendent Customer Experience and Brand Community. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (3), 357-68.