

La Identidad Única, primer paso para una Experiencia de Cliente **RENTABLE**

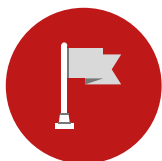
Por JORGE MARTÍNEZ-ARROYO,
SOFÍA MEDEM DE LA TORRIENTE
y VERÓNICA FERNÁNDEZ



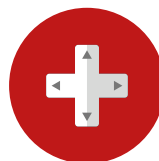
RESUMEN	3
CONCLUSIONES	4
POR QUÉ	5
PALANCAS DE IDENTIDAD	6
1. Tangibilización de la marca	6
2. Diferenciación de la competencia	9
3. Priorización y adaptación de momentos clave, segmentos y geografías	10
4. Estimación de impacto y rentabilidad	13
ACCIONES PRÁCTICAS A CORTO PLAZO	14
AUTORES	15
SOBRE DEC	15
APÉNDICE	16

La Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) considera la Identidad Única como la primera de las cinco “ies”⁽¹⁾ necesarias para desarrollar con éxito dicha Experiencia de Cliente (EC). El desarrollo de una identidad única homogénea, diferencial, relevante, y rentable requiere: tangibilizar la marca, diferenciarla de la competencia, priorización y adaptación de momentos clave, segmentos, y geografías, estimación de impacto y rentabilidad.

CONCLUSIONES



- ✓ La Identidad Única es el primer paso en la configuración de una Experiencia de Cliente rentable. Tiene que definir y entregar de manera clara quiénes somos, quiénes queremos ser, y qué queremos hacer sentir a nuestro cliente. Buscamos entregar una experiencia homogénea, diferencial y transmisora de la marca para el crecimiento sostenible de nuestra cuenta de resultados.



- ✓ Las principales palancas de la Identidad Única son:
1. Tangibilización de la marca
 2. Diferenciación de la competencia
 3. Priorización y adaptación de momentos, segmentos y geografías
 4. Estimación de impacto y rentabilidad



- ✓ Prever el impacto y rendimiento. Tener claras las fortalezas, debilidades, y competidores en el mercado. Debemos saber dónde se encuentra nuestra marca, y definir cuáles son las palancas que pueden activar la recomendación de la misma, en los diferentes segmentos y áreas geográficas. El objetivo último es aumentar la base de fans de la marca.



- ✓ Debemos ser capaces de acercar nuestros valores de marca al día a día del consumidor y la rentabilidad esperada de nuestra "identidad de marca". Apostar por lo que creemos y ser los mejores al llevarlo a cabo. Nuestra estrategia debe ser directa, clara, coherente en el tiempo y emocional. No solo hay que gustar, hay que enamorar.



La Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) considera la Identidad Única como la primera de las cinco "ies"⁽¹⁾ necesarias para desarrollar con éxito dicha Experiencia de Cliente (EC). Esta "i" define el estilo y personalidad de la compañía, basado en los atributos de nuestra marca. Debemos tener claro lo que somos, lo que queremos ser, y lo que queremos hacer sentir al cliente. Ser capaces, en definitiva, de generar una "identidad de marca" que se conozca, se interiorice y

"enamore" a nuestros propios empleados, para transmitirla y acercarla, con la misma intensidad y al unísono, a todos y cada uno de nuestros clientes, ya sean consumidores finales, proveedores o intermediarios. Esta identidad debe responder a una estrategia global, estar integrada en la propuesta de valor de la compañía, ser parte de su ADN, y ser medible en términos económicos.

LOS DATOS: según el "I Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en el mercado español", realizado por DEC y BCG:⁽²⁾

- **Las empresas que tienen prácticas más avanzadas** para desarrollar su identidad, consiguen **2,5 veces más identificación con la marca** que la media. ⁽³⁾ (Gráfico 1)
- **Más del 40% de las empresas comparte con la organización una estrategia de experiencia clara, mientras que sólo un 15% lo hace con los objetivos y metas que tiene identificados. Son estas últimas las que se reconocen como grandes marcas por parte de los consumidores.**

- Las compañías líderes en Experiencia de Cliente consiguen que **los factores emocionales sean un 21% más importante que la relación calidad-precio**. Lo normal es que sea justo al revés. La relación calidad-precio suele ser el factor determinante de recomendación, pero la tendencia está cambiando. La experiencia emocional positiva da resultado. ^(Gráfico 2 y 3)

El primer paso para llevar a cabo la EC es lograr una Identidad Única es decir, definir el estilo y personalidad de la compañía. Una sola voz que llegue a todos y cada uno de nuestros clientes, en su día a día, ya sean consumidores finales, proveedores o intermediarios. Hacerles sentir los beneficios relevantes y diferenciales, buscando siempre la coherencia entre lo que decimos que somos y lo que entregamos en cada momento. Esta identidad debe responder a una estrategia global, estar integrada en la propuesta de valor de la compañía, ser parte de su ADN, y ser medible en términos económicos.

1. TANGIBILIZACIÓN DE LA MARCA

“A brand is a promise. A good brand is a promise kept.” ⁽⁴⁾

Nuestro posicionamiento de marca debe ser consistente y coherente con lo que somos y lo que queremos ser. Pero esto no es suficiente. Debemos pensar en lo que queremos hacer sentir al cliente en su día a día, generar emociones que acerquen nuestra marca al consumidor de forma consistente.

Juan Carlos Alcaide, socio fundador de MDS, incide en que es importante definir si los valores que queremos transmitir con nuestra marca son pura filosofía o son convertibles en algo real y convertible en calidad de servicio, con elementos tangibles que le den forma. Esos elementos tangibles deben formar nuestra estrategia. Creíble, directa, clara, sostenible en el tiempo. Cercana y emocional, que llegue al corazón. Tiene que enamorar. Generar señas de identidad que el consumidor recuerde, y elija porque se puede confiar.

Por ejemplo, Mercedes-Benz transmite al cliente su ADN de marca en tres beneficios fundamentales:

- **Fascinación: deportividad, estilo, diseño.**
- **Perfección: confort, calidad y seguridad.**
- **Responsabilidad: innovación, sostenibilidad, atención.**

En Mercedes-Benz trabajan para aterrizar el ADN de su marca al día a día del consumidor; un compromiso de “acompañamiento” que va mucho más allá de la compra del vehículo. Quieren entregar estos beneficios diferenciales para el cliente a lo largo de todo su *Customer Journey*. ⁽⁵⁾





Fuente: Mercedes-Benz

Y esto es lo que perciben los clientes: ***"Iba en mi Mercedes de vacaciones, con mis hijos. Tres de agosto. De repente empieza a saltar una luz: 'Avería motor.' Se me ocurrió darle al botón que pone 'Mercedes Ayuda' Sale una voz inmediatamente: "Mercedes, ¿necesita algo?". Le explico la situación, y me dice: "¿está en un sitio seguro?. Aparque y seguimos hablando". "Después de unas cuantas preguntas, me dijo que creía que no pasaba nada, pero que me mandaban un técnico. Paré a comer algo, el técnico llegó, miró el coche y se acabó. Entonces te da una sensación de que yo voy con mi Mercedes, y si pasa algo alguien va a venir, te va a ayudar. Es algo más que el producto, es todo en general".***⁽⁶⁾

Sin embargo, incluso para las grandes marcas es difícil. Como asegura Gregorio Bustos, Strategic Projects Manager de Mercedes-Benz España, ***"a veces por la presión de la competencia, se nos olvida, una vez que vendemos el coche, el seguir ahí. El reto es ser tan bueno y tan consistente a lo largo de todo el "Customer Journey", ya sea en el contact center, en el taller... Yo pienso que para todos nosotros es todavía un reto"***.

Otra gran empresa como Coca-Cola se asegura que el cliente se sitúe en el centro y reciba, de forma consistente, desde todos sus soportes, el valor diferencial de su marca, **la felicidad**.

Coca-Cola utiliza cuatro tipos de medios:

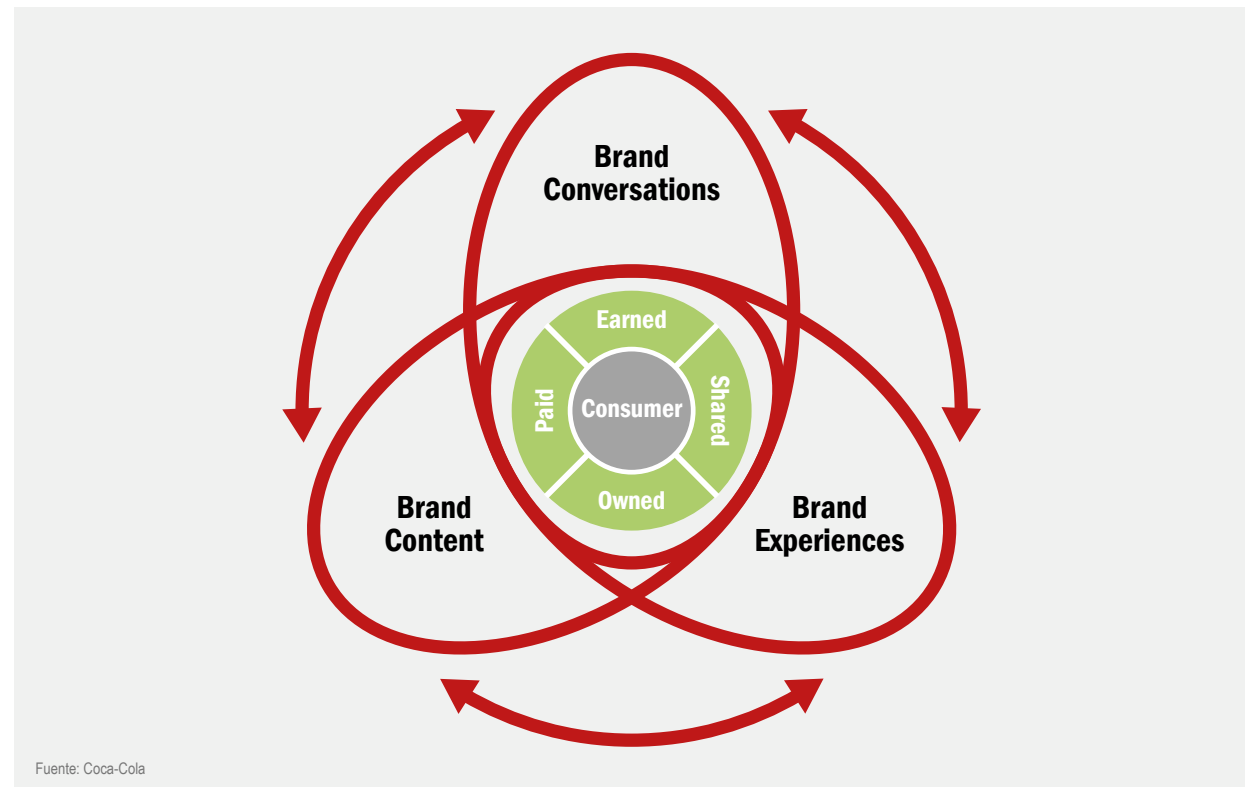
- **Propios:** Envases, camiones, websites, perfiles en redes sociales... Son especialmente valiosos ya que son gratuitos para la compañía, y facilitan la capilarización del mensaje.
- **Compartidos** con clientes y *stakeholders* en punto de venta.
- **Ganados:** Aquellos que se generan cuando otra gente empieza a hablar de la marca. Cada día más importantes.
- **Pagados:** Mensajes en medios tradicionales como radio o televisión. Siguen siendo relevantes, pero tienden a perder peso.

Estos mensajes se transmiten a partir de tres tipos de experiencias:

1. Brand Content
2. La experiencia que se genera en el cliente cuando se consume el producto.
3. La experiencia que se genera a partir de todos los contactos que el cliente tiene con la marca.

La retroalimentación entre estos tres tipos de experiencias es clave. Las organizaciones que se centran solo en el contenido y venta de la

marca pierden otros momentos del ciclo del cliente que son básicos para el éxito.



2.DIFERENCIACIÓN DE LA COMPETENCIA

Hace unos años tener un producto potente era suficiente para diferenciarse y ser único. Hoy, es la Experiencia de Cliente la que marca la diferencia. No vale solo con cumplir las expectativas de los clientes, hay que sobrepasarlas y ser diferencial en todos los mercados.

Mercedes-Benz pone sus valores sobre la mesa. Comprueba que esa apuesta de diferenciación, a través de la fascinación, perfección y responsabilidad, da resultado está a la cabeza en todos los mercados, teniendo muy presente la evolución de sus competidores.

“Si no eres realmente diferencial, no hay retorno. Hay que poner recursos y una estrategia real para que el cliente pueda percibir en su día a día nuestro estilo diferencial. De otra forma no habrá cambio en su comportamiento de compra ni en sus niveles de recomendación e identificación con la marca, requisitos necesarios para obtener resultados tangibles y sostenibles”.
Jorge Martínez-Arroyo. Presidente de DEC y Director de Brand Customer Experience de Banco Santander.

A la hora de transmitir su mensaje de una manera diferente, grandes compañías como Coca-Cola y Mercedes-Benz cuentan con los mejores embajadores de sus marcas, los empleados. Es un elemento crítico que debe ser el modelo a seguir. Los trabajadores tienen que sentir el estilo y la personalidad de la compañía, y transmitirlo como tal.⁽⁷⁾



“Si hubiese una sola marca en la tierra, esa marca debería ser Coca-Cola. Así lo sentimos todos los empleados. Compartimos una pasión absoluta por esta marca”, dice José Usandizaga, Total Business Relationship Management de Coca-Cola España.

De hecho, existen casos de éxito de compañías con una gran marca diferencial basadas en la experiencia de cliente que ni siquiera invierten en publicidad. MERCADONA es un gran ejemplo, siendo un referente en el mercado alimentario español. Su estrategia de negocio, basada en el buen precio, el foco en la toma de decisiones del cliente, y la implicación de todos sus empleados, ha sido la clave. Un estilo y personalidad que les ha hecho ser únicos y diferentes en su día a día y les ha llevado a desarrollar una gran marca. Han apostado por conocer y entender en profundidad al cliente, para atreverse a ser diferentes. Esta diferenciación comienza en los pequeños detalles. Por ejemplo, siempre se refieren al consumidor como “el jefe”.

Ese lenguaje diferencial, que es tan solo un detalle, sirve para marcar la diferencia.

3. PRIORIZACIÓN Y ADAPTACIÓN DE MOMENTOS CLAVE, SEGMENTOS Y GEOGRAFÍAS



En los diferentes puntos de contacto, productos, y segmentos de clientes, la esencia de la estrategia debe ser la misma, y los valores que se quieren transmitir también, pero la prioridad, el impacto, rentabilidad y forma de hacerlo debe cambiar y adaptarse.

Siguiendo con el ejemplo de Mercedes-Benz, el objetivo de su estrategia es abrir más la marca. Llegar a segmentos más jóvenes, y posicionarse como la marca de referencia en cada segmento, transmitiendo su identidad única mediante:

- **Estrategia de producto: Desarrollo de nuevos productos alineados con su "promesa de marca"**. En los últimos dos o tres años Mercedes-Benz ha lanzado entre ocho y diez modelos nuevos de vehículos y el objetivo es lanzar otros ocho o nueve próximamente. La apuesta por el producto es muy agresiva.

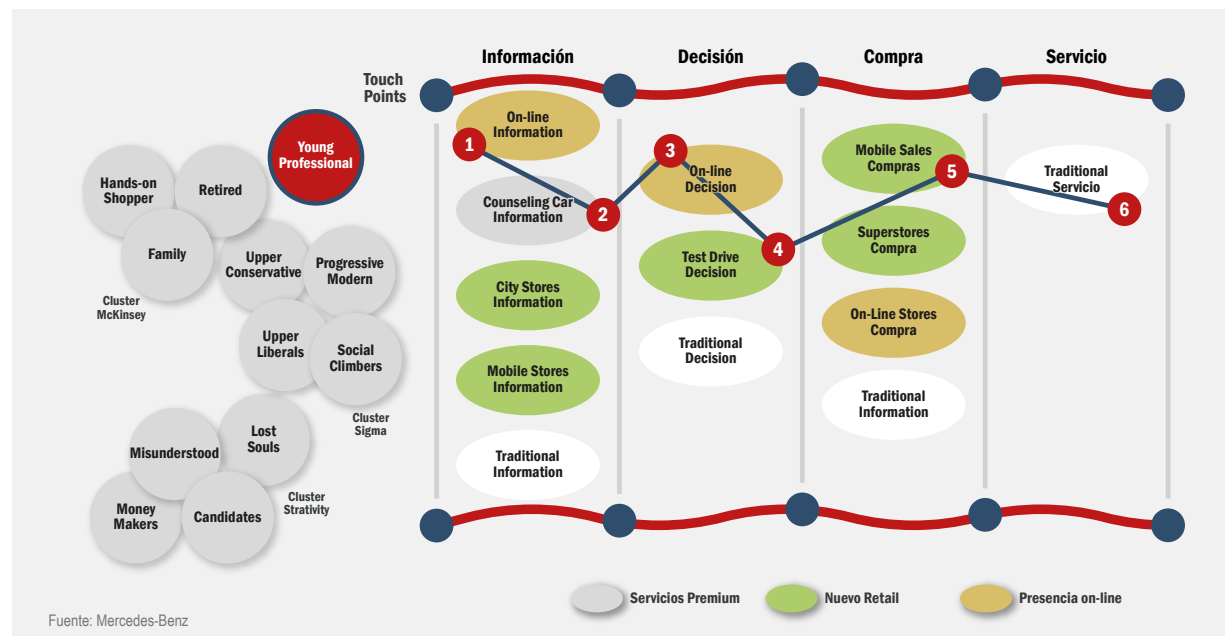
- **Estrategia comunicativa:** Presente en eventos deportivos importantes, medios digitales afines, etc.
- **Experiencia de cliente:** La estrategia se completa con una potente EC en punto de venta, adaptada a segmentos y tipo de cliente.

La compañía monitoriza los distintos grupos de población a los que se dirige, teniendo en cuenta la edad, la situación social, pero también otros factores menos tradicionales, y más emocionales, que influyen y mucho en la toma de decisiones. Los incomprometidos, las "almas perdidas" o los social *climbers* son algunos de estos segmentos. A partir de ahí se analiza qué medio utiliza cada cual para informarse, cómo se lleva a cabo la decisión de compra, o qué medio se usa para realizarla.

Esa diversidad de segmentos conlleva la diversidad de touchpoints o puntos de contacto. Como novedad, Mercedes-Benz ha apostado por la apertura de distintas tiendas en lugares exclusivos, en el interior de las ciudades. En dichas tiendas, equipadas con las últimas tecnologías, el cliente tiene acceso a toda la información del producto a través de pantallas táctiles, tablets, etc... El objetivo último es realizar ofertas personalizadas a cada consumidor, y ofrecer una atención face to face según perfil. El acceso personalizado a la página web o el contact center son otras de las vías que se ofrecen.

Visibilidad total para llegar a todos los segmentos de cliente:

- **Test Drivers Center:** Zonas de fácil acceso con amplia disponibilidad de vehículos de prueba.
- **Superstores:** Situadas a las afueras de la ciudad con amplia gama de vehículos para comprar sin tiempo de espera.



- **City Stores:** Espacios pequeños, situados en zonas "prime" de la ciudad, donde el cliente puede conseguir información sobre productos y servicios.
- **On-line Stores:** Permiten la compra directa de vehículos pre-configurados.

- **Mobile/Pop-up Stores:** Espacios temporales, en eventos puntuales.
- **Home visits:** Vendedores viendo al cliente en su casa o trabajo, previa cita por teléfono o e-mail.

Además, bajo el programa de "Mercedes me", se ofrece toda la información de los diferentes productos: compra del vehículo, financiación, tiempo de espera... La compañía acerca esa información al consumidor, al tiempo que transmite sus valores de marca: perfección, fascinación, y responsabilidad.

Por su parte, Coca-Cola, en el campo de la comunicación, llevó a cabo la campaña publicitaria "**Benditos Bares**". Quería transmitir felicidad, responsabilidad y esperanza como valores de su marca. Consiguió hacerse local, generar recuerdos y conectar emocionalmente con un colectivo muy concreto: los hosteleros

españoles, muy golpeados por la crisis económica.



Best Customer Experience is our integrated sales strategy, Mercedes me the appropriate brand.



"Pensábamos que era nuestra obligación apoyar a la hostelería, quizá uno de los sectores que ha sufrido con mayor dureza la crisis. Lanzar un mensaje de que en estos momentos tan difíciles estábamos con ellos. Eso nos ha dado una conexión emocional tremenda con nuestros clientes, que es lo verdaderamente relevante". "En aquel momento fuimos capaces de llevar los valores de nuestra marca a la relación con un target muy importante para nosotros", señala José Usandizaga, responsable de la campaña publicitaria.

4. ESTIMACIÓN DE IMPACTO Y RENTABILIDAD



Con el objetivo claro de saber cómo diseñar y construir nuestra **Identidad Única** debemos tener una estimación del impacto económico de la misma. Necesitamos entender cómo puede impactar en términos financieros la tangibilización de la marca en los mercados, segmentos y productos seleccionados en nuestra estrategia.

Muchas compañías utilizan el *Net Promoter Score* (NPS) y otras métricas similares para identificar y valorar a los promotores y detractores, saber exactamente dónde se encuentran nuestras fortalezas, debilidades, y estimar el impacto de mejoras sobre nuestra cuenta de resultado y nuestro crecimiento. Además, es necesario entender cómo nos vamos a situar en el “territorio de marca” que pretendemos ocupar. Debemos conocer cuáles son las palancas en este territorio, y

qué herramientas harán que nuestra marca se recomiende en los diferentes segmentos y geografías. Y es que esas recomendaciones reportan beneficios a la compañía ⁽⁹⁾. Herramientas como *Brand Advocacy Index* (BAI) ⁽⁹⁾ miden el valor de las mismas.

Además, es necesario observar, analizar y medir el comportamiento de la marca, no solo para conocerla mejor sino para crear y priorizar iniciativas transmisoras de la identidad única.

Por último, habría que incluir en esta estimación la medición e impacto de los fans o “enamorados de la marca”. Es necesario detectar no solo qué elementos hacen recomendar la marca de una manera racional, sino también cuáles llegan a “enamorar” a nuestros clientes. Ampliar nuestra base de fans ha de ser el objetivo último de la estrategia.

ACCIONES PRÁCTICAS A CORTO PLAZO



- ✓ Imprímite los valores de la marca, si son muchos quédate con 3. Haz una lista de 3-5 detalles que transmitan tu marca, y que sean implementables. Piensa en cosas como tu firma, el saludo, la entrega de documentos, etc... En la próxima acción importante que vayas hacer, cuestionate con tus compañeros si estáis transmitiendo esos valores.



- ✓ Piensa en una segmentación distinta de la normal, por ejemplo, mujeres, divorciados o gente que tiene mascotas....¿se te ocurre alguna experiencia que les podrías ofrecer?, ¿algún piloto por dónde empezar?



- ✓ Si hay identificados momentos de la verdad, revisa que tenéis una meta de cuánto va a mejorar la experiencia en el año próximo y cuantifica su impacto económico. Proponte fijar, en diciembre, las metas para el año siguiente, simplemente como aprendizaje. Es mejor tener una hipótesis que no tenerla.

ARTICULO COORDINADO POR:

Jorge Martínez-Arroyo	Presidente de DEC y Director de Brand Customer Experience de Banco Santander
Sofía Medem de la Torriente	Vicesecretaria de DEC y Directora Global de Experiencia de Cliente de Everis

CON LA CONTRIBUCIÓN DE:

Gregorio Bustos	Strategic Projects Manager de Mercedes-Benz
José Usandizaga	Total Business Relationship Management de Coca-Cola
Cristina Vicedo	Directora General de Futurebrand
Sonia Etxebarria	Socia Directora MdS - Marketing de Servicios
Javier Ibarra	Socio Director MdS - Marketing de Servicios
Juan Carlos Alcaide	Socio Director MdS - Marketing de Servicios

Y la participación de muchos socios de DEC que asistieron al primer Viernes DEC para tratar la "Identidad Única".

SOBRE DEC

Primera asociación sin ánimo de lucro que promueve en España el desarrollo e implementación de las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en la Experiencia de Cliente para empresas y profesionales. Con una visión internacional y actual, formación especializada, y tutorías con expertos, DEC ofrece a empresas, instituciones y emprendedores las herramientas necesarias para hacer de la Experiencia de Cliente la base del crecimiento sostenible, basado en:

Visibilidad & Posicionamiento
Excelencia
Reconocimiento
Resultados

Un punto de encuentro participativo, innovador, abierto, y plural para desarrollar esas mejores prácticas que llegan, en última instancia, a las personas.

Toda la información sobre la Asociación para la Experiencia de Cliente en:
<http://www.asociaciondec.org>

- (1) Framework de DEC: La Onda de Cliente que incluye las cinco "ies" de la Experiencia de Cliente. Identidad Única, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacciones, Interpretación y acción.
- (2) The Boston Consulting Group. Firma de consultoría global y asesor principal en la estrategia de negocio.
- (3) Gráficos 1, 2 y 3 al final del documento.
- (4) Cita de Muhtar Kent. Coca-Cola CEO.
- (5) "Customer Journey" de Mercedes-Benz se concibe desde que el cliente muestra un simple interés por el vehículo, hasta que pasados varios años de su compra se plantea la renovación.
- (6) Cliente Mercedes-Benz, asistente a la sesión de viernes DEC sobre Identidad Única.
- (7) Próximamente se tratará la "i de Impulso de Empleados" en un nuevo "whitepaper" de DEC.
- (8) Informe sobre la Madurez de la EC en el mercado español. Una conclusión como ejemplo: en el sector bancario, las entidades con mejor EC tienen un crecimiento diferencial del 11% en su volumen de depósitos.
- (9) Herramienta desarrollada por The Boston Consulting Group (BCG) para medir la EC, basada en las recomendaciones y críticas de los clientes y no clientes.

GRÁFICO 1: La Identidad Única es la "I" más desarrollada, estando al 66% de avance.

EMPRESAS CON MEJOR DESARROLLO EN IDENTIDAD SON MEJOR VALORADAS Y TIENEN MÁS IDENTIFICACIÓN CON LA MARCA



Fuente: Respuestas del cuestionario contestado por personas de las empresas participantes. IntelliSurvey (-25.000 respuestas en España. Septiembre 2014); Análisis BCG.

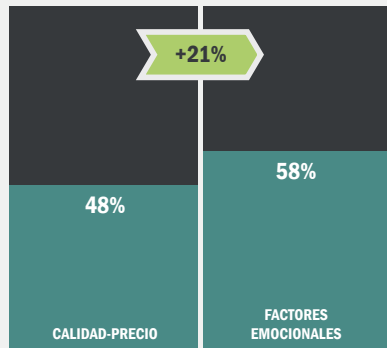
GRÁFICO 2

	ESPAÑA	ALEMANIA	EE.UU.	FRANCIA	REINO UNIDO
CALIDAD-PRECIO	30	28	28	25	24
PRODUCTO	29	29	29	30	28
SERVICIO	24	25	25	26	27
EMOCIONAL	17	17	17	19	20

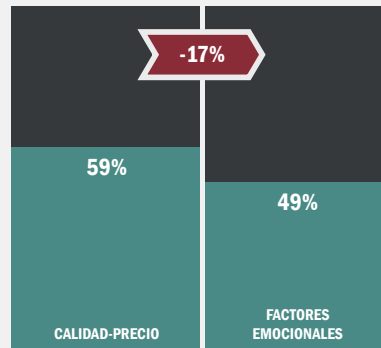
GRÁFICO 3

LAS MEJORES MARCAS EN EC DESTACAN MUCHO MÁS QUE LA MEDIA EN OFRECER UNA EXPERIENCIA EMOCIONAL POSITIVA

% RECOMENDACIONES POR FACTORES EN CLIENTES CON GRAN EXPERIENCIA (FANS) EN EMPRESAS LÍDERES



% RECOMENDACIONES POR FACTORES EN CLIENTES CON GRAN EXPERIENCIA (FANS) EN MEDIA



Fuente: IntelliSurvey (-2.500 respuestas en España. Septiembre 2014); Análisis BCG.