

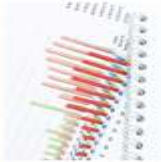


# Mejor Juntos

## Integrando las Opiniones de los Clientes y los Datos de Mystery Shopping

Fuente: Market Force International  
Cheryl Flink, PhD.  
Vice President, Customer Experience Solutions

Abril 2011





## Mejor Juntos: Integrando las Opiniones de los Clientes y los Datos de Mystery Shopping



### CASE STUDY: PONIENDO EN MOVIMIENTO LA METRICA QUE IMPORTA

Es la primera semana del segundo trimestre del año. Carolina Girón, VP de Customer Insights para una cadena de retail está preparando su reunión bimestral de gerentes. A regañadientes, abre su Informe de Satisfacción del Trimestre 1, ya sabiendo su contenido. La Corporación promedió un resultado de 4.7 en lo que hace a la satisfacción general de los clientes y ese número no había cambiado demasiado durante los últimos tres trimestres, a pesar de sus esfuerzos de reiterar la importancia de la satisfacción de los clientes en los resultados económicos. Imprimió su reporte y notó nuevamente que la métrica referida a “la satisfacción respecto de la amabilidad del personal”, no era de su agrado. A pesar de sus e-mails y el apoyo de capacitación brindado al grupo de Operaciones, los resultados habían mejorado escasamente de 4.1 a 4.2 en dos trimestres. “¿Qué tan difícil puede ser?”, se preguntó. Todo el mundo sabe como ser “amable”. Y todos los ejecutivos que esperaban por ella en la sala de reuniones sabían que la satisfacción de los clientes, la lealtad y las referencias son los drivers de las mejoras en los resultados económicos. Mientras golpeaba su lapicera con impotencia sobre el escritorio, Ernesto Passini ingresó a su oficina.

Ernesto, VP de Operaciones, tiene unos 15 puntos de venta en su distrito. Agitó un papel en el aire y dijo, “Bien, tengo los resultados de mystery shopping del trimestre 1. ¿Sabes que en el último trimestre invertí \$ 150.000 enseñando al personal de ventas como mostrarse más amable, a través de un nuevo programa de entrenamiento, pero mis resultados no han cambiado demasiado?. Ahora me están pidiendo que suba mis resultados en un 10% para el próximo trimestre, pero ¿qué se supone que deba hacer para lograrlo? ¿Qué quieren los clientes? Necesito transmitir a mi equipo qué deben cambiar y todos saben que se nos llama la atención por no ser lo suficientemente amables. Peor aún, también me exigen que mejore los tiempos del tránsito de los clientes en el checkout y que el equipo de ventas mejore las ventas sugeridas. No puedo lograr todo al mismo tiempo. ¿Qué es más importante para los objetivos de venta?”

A medida que la experiencia de los clientes se convierte con más fuerza en un factor diferenciador con la competencia y los consumidores se vuelven cada vez más demandantes, las empresas con visión de futuro necesitan proporcionar a sus clientes la experiencia perfecta.

### LA DESCONEXION DE LOS DATOS: ESTUDIOS DE SATISFACCION, MYSTERY SHOPPING Y POR QUE SE NECESITA DE AMBOS

Así como la experiencia de los clientes se convierte con más fuerza en un diferencial competitivo y los clientes se vuelven cada vez más demandantes, las empresas que miran al futuro necesitan proporcionar a sus clientes una experiencia perfecta – no sólo atraer y retener a los clientes, pero también generar un retorno financiero medible.

Muchas compañías asumen que proporcionando a sus clientes una experiencia integral positiva, las métricas económico-financieras, tales como market share, ticket promedio, ventas generales, van a incrementarse naturalmente. Sin embargo, esto es difícil de probar y un pensamiento arriesgado en un mundo gobernado por clientes con mañas y manías. Lo que es más, los gerentes, recargados con la tarea de hacer mejoras medibles, a menudo no saben QUE cambiar para mejorar la experiencia de los clientes. ¿Deben invertir en capacitación del personal para mejorar el servicio amable? ¿En productos de mejor calidad? ¿Más cajas o más empleados para reducir los tiempos de espera? ¿Cuáles son los ajustes específicos en la performance que crearán la experiencia perfecta, las mejoras en las ventas y finalmente el máximo retorno financiero?



# Mejor Juntos: Integrando las Opiniones de los Clientes y los Datos de Mystery Shopping



Muchos factores afectan la experiencia de los clientes, incluyendo precios, ubicación, stock de producto, aspecto y ofertas competitivas. Shop'n Chek cree fervientemente en medir los últimos tres "drivers" de la venta – la experiencia en el punto como conductora de lealtad, las decisiones tomadas en el punto de venta y el patrimonio de la marca. Este análisis requiere de dos diferentes, pero muy complementarias herramientas, que son beneficiosas cuando se manejan en forma separada y valiosísimas cuando se trabajan conjuntamente. Los datos proporcionados por las opiniones de los clientes reales y los datos proporcionados por la conducta operacional recogida por los mystery shoppers. Las empresas necesitan a ambas, integradas, para crear un programa enfocado a mejorar la experiencia de los clientes que resulte verdaderamente accionable.

Muchos son los factores que afectan las experiencias de los clientes, incluyendo precio, ubicación, stock de productos, imagen y ofertas competitivas.



## INVESTIGACION ACERCA DE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES: ¿QUÉ ES LO QUE IMPORTA?

Los datos referidos a las Opiniones Directas de los Clientes se recogen vía investigaciones web y telefónicas. Los cuestionarios generalmente hacen foco en dos sectores: percepción de áreas de servicio específicas (tales como el departamento de producción en un mercado o la rapidez del servicio) y percepción de la experiencia general de compra (incluyendo la probabilidad de que los clientes repitan la experiencia). Nos referimos a esta primer grupo de sondeo de micro-experiencias específicas como Customer Experience Touchpoints.



# Mejor Juntos: Integrando las Opiniones de los Clientes y los Datos de Mystery Shopping



El objetivo de cualquier investigación acerca de las opiniones de los clientes es determinar qué importa a los clientes. ¿De qué manera las percepciones de su experiencia de compra se transforman en drivers de lealtad, referencias y ventas? ¿Qué es lo importante dentro de cada uno de los principales touchpoints?

Aunque se trata de información sumamente valiosa, los datos correspondientes a un estudio de satisfacción del cliente se ven generalmente como un scorecard. Imagínense a Ernesto Passini, nuestro hipotético VP de Operaciones, recibiendo un scorecard como el que se muestra a continuación y sabiendo que necesita mejorar sus scores de 4.7 a 6.0 para el segundo trimestre del año siguiente:

	Q1	Q2	Q3	Q4
Satisfacción General	4.7	4.6	4.5	4.7
Servicio - Satisfacción	3.5	3.6	3.8	3.8
Producto - Satisfacción	4.2	4.1	4.3	4.1
Limpieza - Satisfacción	4.1	3.9	4.1	4.3

¿Qué se debería realizar específicamente para mejorar los resultados de “amabilidad”? ¿Qué conductas se deberían intentar cambiar y qué instrucciones se deberían proporcionar al Staff en la próxima reunión gerencial con el objetivo de mejorar la percepción subjetiva de amabilidad de manera que la misma sea mensurable? La investigación acerca de la satisfacción de los clientes no les va a proporcionar respuestas a esas preguntas y la empresa invertirá en acciones de mejora sin saber específicamente qué conductas debe cambiar.

El objetivo de todo estudio de satisfacción es determinar qué les importa realmente a los clientes. ¿De qué manera las percepciones de su experiencia de compra movilizan y condicionan la lealtad, las referencias y las ventas? ¿Qué es lo importante en cada touchpoint?



## Mejor Juntos: Integrando las Opiniones de los Clientes y los Datos de Mystery Shopping



### MYSTERY SHOPPING: COMO CAMBIAR LO QUE IMPORTA

Las investigaciones acerca de la satisfacción de los clientes miden lo que importa a los clientes. El mystery shopping mide las conductas específicas y objetivas que crean las percepciones de los clientes. El mystery shopper tiene la habilidad de evaluar comportamientos específicos, en contraposición a las percepciones, dentro de cada Customer Experience Touchpoint. En el ejemplo acerca de la amabilidad del personal, el Mystery Shopper podrá evaluar si el empleado le preguntó su nombre, si le ofreció una tarjeta personal, si sonrió o si realizó alguna pregunta personal.

Como es objetivo y específico, los datos proporcionados por el mystery shopping proporcionan una perspectiva vital para la experiencia de los clientes en el punto de venta. Sin embargo, como única herramienta, también carece de un elemento clave que lo podría volver extraordinariamente accionable – en este caso, lo que más importa a los clientes. Volviendo a Ernesto Passini, si continúa recibiendo sólo datos de mystery shopping, obtendrá un set de resultados para cada conducta o circunstancia observada dentro del punto de venta: una lista de 30 a 50 puntos que puede mejorar.

La empresa debe ser muy clara acerca de que se debería mejorar para adherir a las políticas de la marca o para generar mayor rentabilidad. Pero ¿cómo sabrá qué conductas realmente mejoran la experiencia de los clientes de modo que empujen los scores que le importan a Carolina y las métricas financieras que importan corporativamente? ¿Cómo lograr no sólo mejores scores, pero impulsar al mismo tiempo las métricas de ventas? ¿Y en cuanto a Carolina? Ella no podrá ayudar activamente a Ernesto a realizar progresos importantes a nivel del punto de venta con sólo manejar los datos provenientes de la investigación de satisfacción.

Se necesitan de los datos proporcionados por la encuesta de satisfacción para priorizar qué touchpoints realmente importan a los clientes, y los datos proporcionados por el mystery shopping para identificar las conductas que crean las percepciones de los clientes.

Esa es la razón por la que el mystery shopping y las investigaciones de satisfacción de los clientes son más efectivas cuando se integran en un mismo modelo – el primero dando definición y forma al segundo. Ambos deben combinarse para dar lo mejor de ellos, accionando mejoras tangibles donde realmente importa a los clientes dentro del punto de venta y donde importa a la empresa.... es decir en las métricas económicas.

Para combinar eficientemente ambas herramientas, es necesario trabajar en un modelo estadístico que integre las dos corrientes de datos para proporcionar a la compañía un ROI mensurable acerca de ambas herramientas y en los esfuerzos que realicen Ernesto y su equipo en el punto de venta.

### LA HISTORIA COMPLETA: UNA INDUSTRIA CAMBIANTE

Los líderes de negocios están comenzando a reconocer y evaluar el valor de combinar estas dos fuentes de datos. En el pasado, el mystery shopping enfocaba fuertemente el cumplimiento de estándares corporativos y era patrimonio de Operaciones. Los relevamientos de satisfacción del cliente enfocaban en el punto de vista del cliente y eran patrimonio de Marketing, además de considerarse una métrica completamente diferente. Finalmente, los informes de resultados han confiado en scorecards duras y separadas, con poca segmentación y desmenuzamiento “inteligente” de los datos., donde los resultados no se integran nunca.

Es necesario que los estudios de satisfacción prioricen esos touchpoints que realmente importan a los clientes y el mystery shopping identifique las conductas que crean las percepciones de los consumidores.





## Mejor Juntos: Integrando las Opiniones de los Clientes y los Datos de Mystery Shopping



Ahora, los líderes de negocios están empezando a solicitar cuestionarios que se enfoquen no sólo en adhesión a las políticas de la marca, sino también en aspectos que están directamente relacionados con la generación de utilidades y la satisfacción de los clientes. Tanto Marketing como Operaciones están trabajando en forma conjunta con mayor frecuencia, para de esa manera, producir cambios sustantivos y de alto impacto, así como análisis combinando ambas fuentes y creando un capítulo absolutamente accionable.

Con ambas herramientas integradas, Ernesto Passini ahora cuenta con una visión muy completa de lo que realmente importa y cuánto, a un nivel táctico que le muestra específicamente qué mejorar. Se podrán entonces justificar los programas de entrenamiento y específicos cambios de conducta basados en su relación estadística con la percepción del cliente, la conducta del cliente y finalmente, el retorno en utilidades.

El mystery shopping y la investigación de la satisfacción de los clientes, cuando se manejan en forma separada, proporcionan a las compañías dos piezas de un mismo puzzle. Juntas, reinventarán su propio poder y el uso diario de la información proveniente de la experiencia de los clientes. Entre mystery shopping y los estudios de satisfacción, entre Marketing y Operaciones, una cosa está quedando clara: mejor, juntos.

El mystery shopping y la investigación de percepciones de clientes, cuando se manejan en forma separada, proporcionan a las compañías dos piezas de un mismo puzzle. Juntas, reinventarán su propio poder y el uso diario de la información proveniente de la experiencia de los clientes.

