

**CARACTERÍSTICAS DEL “CEM” EN LA GESTIÓN DEL CLIENTE**  
**OBSERVACIÓN CUALITATIVA EN TRES EMPRESAS DE SERVICIOS DE BOGOTÁ**

**Proyecto de Grado**

**Andrea Lara Parra**

**Línea de Investigación en Mercadeo**

**Colegio de Estudios Superiores en Administración**

## Contenido

### CAPÍTULO I. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN EN MERCADEO

1. CONTENIDO
2. RESUMEN EJECUTIVO
- 2.1. Línea de investigación en mercadeo: Kapital Cliente
3. INTRODUCCIÓN
4. OBJETIVOS
5. METODOLOGÍA
6. ESTRUCTURA DEL PROYECTO

### CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL TEMA CUSTOMER EXPERIENCE

7. CUSTOMER EXPERIENCE
8. COMPONENTES
- 8.1. Co-creación de valor
- 8.2. Incidencia de puntos de contacto entre el cliente y la empresa
- 8.3. Componente Organizacional
- 8.4. Medidas de Desempeño
9. EL CONTEXTO DEL CEM
10. EL MARCO CEM EN “EXPERIENCE CENTRIC SERVICES”
- 10.1. Características de las empresas de servicios y su relación con el CEM

### CAPÍTULO III. APLICACIONES

- 10.2. APLICACIONES
- 10.2.1. Caso Estudio: Hacienda Royal
- 10.2.1.1. Segmentación de Clientes
- 10.2.1.2. Dimensión de los puntos de Contacto
- 10.2.1.3. Encuesta al Cliente
- 10.2.2. Caso estudio Porvenir
- 10.2.2.1. Limitaciones del CEM
- 10.2.2.2. Brand Equity o capital de marca en Porvenir
- 10.2.2.3. Definición de la estrategia
- 10.2.2.4. Desarrollo y medición de la estrategia
- 10.2.2.5. Resultados de la estrategia
- 10.2.3. Caso Estudio: Davivienda
- 10.2.3.1. Definición del CEM como proceso
- 10.2.3.2. La visión del CEM y la cultura en Davivienda
- 10.2.3.3. Componente organizacional del CEM
- 10.2.3.4. Puntos de contacto e indicadores de gestión
- 10.2.3.5. Impactos de la estrategia CEM

### CAPÍTULO IV. RESULTADOS

11. CONCLUSIONES
12. LIMITACIONES
13. FUTURAS INVESTIGACIONES

## 2. Resumen Ejecutivo

Este trabajo explora el desarrollo del concepto de “customer experience” mediante la descripción de sus componentes y medidas de desempeño, al igual que indaga la relevancia que está teniendo este concepto en tres empresas de servicios en la ciudad de Bogotá, Colombia. Un estudio conceptual ilustra cómo las estrategias desarrolladas por éstas empresas, que pretenden brindar una excelente experiencia al cliente, son efectivas según los objetivos de la empresa al desarrollarla, y qué tan efectivas son según las medidas de desempeño elaboradas para la misma.

Adicionalmente, el estudio también muestra qué tan prácticas son estas estrategias a la hora de generar lealtad hacia la marca por parte de sus clientes. Las encuestas que se realizaron a los altos ejecutivos de tres empresas de servicios en Bogotá proporcionan evidencia empírica para apoyar el estudio. El documento concluye sugiriendo que toda estrategia que se desarrolle para mejorar la experiencia recibida por el cliente en el (los) momento(s) de interacción con la empresa, genera un impacto positivo no sólo en la reacción del cliente frente al servicio y la empresa, sino también en el desempeño económico de la misma.

### 2.1. Línea de investigación en mercadeo: Kapital Cliente

La importancia que ha adquirido el cliente en cualquier organización en los últimos tiempos ha sido clara, el factor de diferenciación ya no está en el tiempo de producción, no en el producto, ni en el servicio, sino en la relación con el cliente. Este protagonismo

que se le ha dado al cliente hace parte de una estrategia a largo plazo, en donde las empresas buscan fidelizar al cliente para que éste genere valor permanentemente en la empresa. Ahora, por esto, el nuevo referente organizacional propicia un nuevo espacio de gestión: la gestión del cliente.

Cuando una organización se focaliza en el ejercicio de administrar sus clientes se puede afirmar que se encuentra en el desarrollo y construcción del *“capital cliente”*. El concepto de *“capital cliente”* se ha estado desarrollando en el CESA por la profesora Marta Lucía Restrepo, investigadora de la Universidad para dar a conocer la importancia que tiene el cliente en cada empresa, como componente de innovación de difícil imitación. La competencia puede ver la propuesta de producto de una empresa pero le es muy complejo acceder al conocimiento que se tenga de las relaciones con los clientes. Y es esta la principal función de este rol gerencial.

El tener un buen desarrollo de *“capital cliente”* en la empresa, permite comprender al cliente, estudiar el impacto que tiene el mismo en la compañía y así realizar análisis como la proyección de consumo, la intención de recomendación de la marca y el impacto que tiene perder un cliente, entre otros, que contribuyen a la prosperidad de la empresa. Esta gestión lleva a construir una relación fuerte con el cliente en todos los puntos de encuentro que tiene con la empresa. Ahora bien, el cliente en todos sus puntos de contacto está viviendo un tipo de experiencia que lo lleva a crear emociones, perspectivas y opiniones frente a la marca. De acuerdo a la experiencia vivida, el cliente

crea o no relaciones a largo plazo con la empresa. La experiencia entonces, viene siendo un importante módulo de gestión en el concepto de “capital cliente”.

En este módulo, la empresa desarrolla una estrategia que a partir de distintos componentes, busca crear para el cliente, una experiencia satisfactoria durante todos los puntos de contacto con la empresa. El nivel de dificultad se encuentra en cerrar la brecha entre las expectativas del cliente y la experiencia real para que desee repetirla y recomendarla. Es por esto que este documento se quiere centrar, en la experiencia y el desarrollo investigativo del concepto de “capital cliente” en empresas de servicios de Bogotá.

### 3. Introducción

El objetivo de brindar una experiencia al cliente es el de entablar relaciones y construir con ellos la lealtad de marca. La investigación sugiere, que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente pueden estar decreciendo ya que los consumidores frecuentemente reciben servicio y calidad que se encuentran muy por debajo de sus expectativas (Frow & Payne, 2007).

Asimismo, algunas compañías no comprenden por qué deberían preocuparse por la experiencia del cliente. Otras saben que existe, la miden, colectan los datos y los cuantifican pero no saben qué hacer con lo encontrado (Parra y Restrepo, 2013). La

dimensión del problema radica en que las compañías pueden creer que entregan una experiencia de nivel superior, cuando el cliente considera lo contrario.

Aunque muchas compañías aún no saben qué es “customer experience”, éstas se han encargado de medir la satisfacción del cliente, en algunos puntos de contacto, y han obtenido gran cantidad de datos al respecto. Sin embargo, la dificultad es que esos datos no dicen cómo conseguir que el cliente se sienta a gusto con la experiencia en general.

Es por esto, que este trabajo examina el concepto de “customer experience” mediante la descripción de sus componentes y medidas de desempeño al igual que indaga la relevancia que está teniendo este concepto en empresas de servicios. Teniendo en cuenta qué lo compone y qué es relevante para el cliente, se hace más fácil el proceso de la entrega de valor que trascienda de las expectativas del cliente y genere en él, el deseo de permanecer con la marca creando lealtad.

#### 4. Objetivos

Identificar los componentes del “customer experience” y relacionar la dimensión y el enfoque que le están dando las empresas Porvernir, Hotel Hacienda Royal y Davivienda, hoy en día al concepto.

Como se habló anteriormente, la expresión de “customer experience” no está del todo desarrollada como concepto en algunas empresas, siendo ésta parte importante de la

evolución del mercadeo. Sin embargo, existen varias compañías que hoy en día están apostándole a mejorar la satisfacción del cliente por medio de nuevos procesos de atención, de medición de la experiencia percibida por el cliente y por estrictas políticas de calidad.

Esto se desarrolla bajo los siguientes objetivos específicos:

- Explicar los componentes más relevantes en “customer experience”.
- Indagar qué aspectos del “customer experience” tienen en cuenta las compañías investigadas y sus clientes a la hora de evaluar la satisfacción que percibe el cliente cuando interactúa con la empresa.
- Conocer las medidas utilizadas por las compañías investigadas para evaluar la experiencia del cliente y qué tan efectivas son esas medidas a la hora de planear estrategias para incrementar la satisfacción del cliente.
- Encontrar la relación que tiene la experiencia del cliente con la lealtad del mismo hacia la marca.

## 5. Metodología

Este estudio muestra los argumentos y opiniones personales de los agentes responsables de la problemática que se desea resolver, en una muestra compuesta por tres empresas de servicios en Bogotá. Estos agentes se estudiarán con el fin de entender cuáles pueden ser los posibles resultados en el cliente y en la empresa frente a la introducción de una estrategia que pretende brindar una excelente experiencia al

cliente ofrecida por la muestra de empresas de servicios que se encuestarán. Estos agentes son: responsables de la estrategia de servicio al cliente en tres empresas de servicios con presencia operacional en Bogotá.

Para entender el comportamiento de cada uno de estos, se realizará una encuesta al representante del área de servicio al cliente en estas empresas.

## 6. Estructura del proyecto

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: Primero, se definirá el concepto de “customer experience” y su alcance. Seguido a esto, se discutirán los diferentes componentes que son relevantes a la hora de moldear una estrategia. Tercero, examina el enfoque que le dan algunas empresas de servicios a la experiencia del cliente mediante entrevistas a una muestra de empresas de servicios con operación en Bogotá. Finalmente, se discuten las posibles conclusiones sobre los casos estudiados, las limitaciones del estudio y posibles futuras investigaciones.

## 7. “Customer Experience”

“Tanto la práctica como la investigación del mercadeo, han venido experimentado una serie de transformaciones a gran escala en los últimos 25 años, cambiando el enfoque de (1) creación de marcas enfocadas hacia productos (2) construcción de relaciones con



los clientes a través del marketing de servicios y ahora a (3) crear atractivas experiencias de los clientes” (Klaus & Maklan, 2011, p.771).

Algunos autores afirman que esta rápida evolución del mercadeo refleja un hecho real de la competencia en el mercado, transformándose de productos a los servicios, al fenómeno del post-producto y post-servicio que todavía se está desarrollando y aún no está totalmente formado. Sin embargo, algunos autores sostienen que la expresión más popular de esta realidad del mercado emergente es la experiencia del cliente. (Lemke et al. 2010; Gambetti & Graffigna 2010; Klaus & Maklan 2007; Klaus & Maklan 2011).

La literatura en mercadeo históricamente no ha considerado la experiencia del cliente como un tema específico. Por el contrario, los investigadores se han enfocado en medir la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. Sin embargo, la experiencia del cliente si ha sido considerado en alguna literatura como Holbrook y Hirschmann (1982) que conceptualizaron el hecho de que el consumo tiene aspectos experienciales. Schmitt (1999) ha explorado cómo las compañías crean mercadeo de experiencias teniendo a los clientes sintiendo, pensando, actuando y relacionándose con la compañía y sus marcas.

Mientras que los académicos y los profesionales reconocen que la experiencia debe ser el nuevo foco de atención de gestión, ellos están menos unificados tanto en su definición precisa como en su medida (Klaus & Maklan 2011). Esto crea un dilema para las empresas que quieren diferenciarse mediante la experiencia entregada el cliente puesto que hay conceptos limitados en esta materia.

Aun así, se ha logrado llegar a algunas definiciones que compilan las distintas áreas de investigación que ha tenido el concepto de experiencia del cliente. Una primera concluye que “La experiencia del cliente se origina de una serie de interacciones entre el cliente, el producto, o parte de la organización que provocan una reacción. Esta experiencia es estrictamente personal e implica la participación del cliente en diferentes niveles (racional, emocional, sensorial, físico, y espiritual)” (Gentile, Spiller, and Noci, 2007, p.397).

Una segunda definición indica que la experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva que los clientes tienen ante cualquier contacto directo o indirecto con la compañía. El contacto directo generalmente ocurre en el proceso de compra, uso, y servicio y es usualmente iniciado por el cliente. El contacto indirecto con más frecuencia, implica encuentros no planificados con los representantes de productos de una empresa, servicio o marcas y las recomendaciones, críticas, publicidad y nuevos reportajes se esparcen por medio del boca a boca (Meyer & Schwager, 2007, p. 118).

Adicional a lo anterior, se puede decir que la experiencia del cliente encierra la experiencia *total*, incluyendo el proceso de co-creación de valor, la incidencia de los puntos de contacto del cliente con la empresa, el componente organizacional que incide en la experiencia y las medidas de desempeño. Estos cuatro componentes se explican detalladamente a continuación.

## 8. Componentes

### 8.1 Co-creación de valor

“Es el desarrollo de métodos que lleven a una comprensión visceral de la co-creación de experiencias para que las empresas pueden "co-moldear" las expectativas y experiencias de los consumidores, junto con sus clientes” (Prahalad & Ramaswamy, 2004. p.11).

“El componente principal de este proceso es la comunicación entre el cliente y la empresa, ésta se refiere a una clara, abierta, responsable, proactiva y efectiva comunicación que acompaña al cliente en todo el proceso transaccional con la empresa” (Lemke, Clarck & Wilson, 2011, p.23). Adicionalmente, es importante reconocer el hecho de que hoy en día, la información se mueve en diferentes canales, y la experiencia del cliente en un canal puede afectar la de los demás canales (Verhoef et al, 2009, p.33).

Todo el objetivo de la co-creación de valor es llevar a la compañía desde un enfoque de producto a un enfoque hacia la personalización de la experiencia (Prahalad & Ramaswamy, 2004). La experiencia del cliente es estrictamente personal. Cada cliente tiene sus propias expectativas y deseos, por ende la compañía debe hacer el esfuerzo de entender a cada cliente como individuo, escuchar lo que requiere y co-crear la experiencia basada en sus propios deseos.

## 8.2 Incidencia de puntos de contacto entre el cliente y la empresa

Los puntos de contacto o “touch points” son las instancias de contacto directo bien sea con el producto o con el servicio en sí, o con representaciones de los mismos creadas por la compañía o por un tercero (Schwager & Meyer, 2007). Es importante resaltar que no para todos los clientes los puntos de contacto son de igual valor. En el caso de los clientes de las empresas que prestan servicios, las interacciones basadas en servicio importan más.

Hay puntos de contacto directos e indirectos. El directo se refiere a la interacción del cliente con el producto o servicio o con un representante de la empresa. El indirecto incluye la experiencia de las comunicaciones de marketing, la experiencia referida de otros clientes a través del voz a voz, así como la experiencia contextual. (Schwager & Meyer, 2007).

Los puntos de contacto son de alta incidencia en la experiencia que tiene el cliente porque ahí donde se puede abrir o cerrar la brecha entre las expectativas del cliente con la experiencia en sí para crear satisfacción de la misma. “Esto se hace mediante la co-creación de la experiencia en el punto de contacto, con la finalidad de que el cliente experimente seguridad y comfort a nivel físico y psicológico durante el proceso transaccional, deseo de tener opciones, control sobre el servicio o producto ofrecido y un nivel de importancia para la empresa” (Chen & Chen, 2010).

No hay que dejar de lado que los clientes no sólo experimentan contacto con la empresa, los demás clientes también son un puente de contacto y pueden influir en la

evaluación total de la experiencia dada por un cliente en particular (Verhoef et al, 2009). Por ende, hay que saber evaluar cómo cada cliente le pone relevancia a un punto de contacto con el ánimo de mejorar su experiencia en ese momento de contacto y por ende su satisfacción con ésta.

### 8.3 Componente organizacional

Las empresas con valores consistentes, distintivos y profundamente arraigados tienden a superar a las empresas con una cultura ética menos clara y articulada. Además, se establece que las características intangibles de una compañía son más difíciles de ser copiadas por los competidores que los componentes operativos (Mosley, 2007).

Siguiendo esta idea, se establece que el factor más importante que conduce a la satisfacción del cliente es el comportamiento del empleado (Mosley, 2007). Si una compañía maneja un marketing interno de calidad, asegurándose que los empleados entiendan la promesa que quiere entregar la compañía y su papel en la entrega de esta, el cliente sentirá la promesa de valor en cada etapa del proceso transaccional.

Adicionalmente, se busca un balance entre las actividades operacionales e interpersonales en la organización. Las actividades interpersonales se centran en las interacciones entre el cliente y los empleados. Si algo funciona mal en esta interacción, no importa qué tan comprometedor sea la experiencia, no se entregará satisfacción (Mosley, 2007).

A manera de conclusión, se busca enfatizar en el hecho de que una organización debe estar suficientemente comprometida con la entrega de valor en todos los niveles para que el cliente se sienta satisfecho con el desempeño de la empresa. “Se ha demostrado que los atributos más importantes que conllevan a la satisfacción del cliente no son los componentes de conocimiento técnico de los empleados sino su nivel de confianza y compromiso con el cliente” (Mosley, 2007, p.127).

Teniendo claros los componentes más importantes del customer experience, se puede ultimar que las empresas deben construir experiencias que incorporen la totalidad de los componentes, debido a que un gran número de experiencias no son la consecuencia directa de los mensajes de la marca o de lo que ofrece la empresa sino de la totalidad del proceso en donde, además del cliente y la empresa, intervienen terceras personas y otras expectativas que no son comúnmente visibles.

#### 8.4 Medidas de desempeño

La medición del valor y la gestión del cliente ha estado tradicionalmente centrada en la adquisición y retención de clientes, y al constante crecimiento del gasto de los clientes en la empresa (Kumar, 2008). Esta perspectiva se ha centrado en medir las ganancias de una empresa mediante la observación de las transacciones que hace el cliente con la empresa. Sin embargo, “los clientes contribuyen a las empresas de muchas maneras que van más allá de las transacciones. Por ejemplo mediante la recomendación voz a voz, aportes para mejoras en servicios o productos, entre otras” (Kumar et al, 2010, p.297).

Es por esto que las empresas están empezando a reconocer la necesidad de medir estas características que no son tan sencillas como medir el crecimiento en ventas.

Se puede decir que un cliente recomienda una empresa y participa activamente en ella cuando es leal a la compañía o siente que la empresa le brinda lo que se merece (Reichheld, 2003).

Dos de las principales medidas de desempeño son el Net Promoter Score y el Customer Lifetime Value. El Net Promoter Score se basa en preguntar a los clientes si recomendarían o no la empresa en una escala de 0-10, siendo 10 el mejor ranking. Según la respuesta, los clientes se ordenan desde detractores (no recomiendan) hasta promotores (si recomiendan) (Reichheld, 2003). Esta métrica es fácil de interpretar y de explicar, sin embargo, numerosas publicaciones e investigaciones han puesto de manifiesto no sólo la simplicidad que el NPS supone en el acercamiento al mundo del cliente, sino que han aportado evidencias empíricas de que no constituye el mejor predictor de la lealtad del cliente, o al menos no por encima de otros de los que se han utilizado.

Por otro lado, el “Customer Lifetime Value se define como el valor presente de los beneficios futuros generados a partir de un cliente sobre su vida de transacciones con la empresa. Se tiene en cuenta la contribución financiera total de las transacciones, es decir, los ingresos menos los costos de un cliente en toda su vida con la empresa que refleja la rentabilidad futura del cliente” (Kumar et al, 2010, p.299).

Siendo estas medidas las más utilizadas por diferentes CEO's, emplearlas en una o algunas áreas no significan el éxito de una empresa. Para que una medida sea práctica y confiable, se deben analizar los resultados de esta no sólo en el área de mercadeo- por ejemplo, sino a través de toda la empresa para que todos sus funcionarios conozcan el valor de sus clientes y tomen actos al respecto, bien sea para alargar la vida del cliente, o para detectar el por qué algunos clientes son detractores.

## 9. El contexto del CEM

Las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, sino de prestar un servicio que puede ser temporal o permanente. Por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing en estas empresas, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

La expansión de estas organizaciones constituye uno de los más importantes cambios ocurridos en la segunda mitad del siglo XX. La evolución seguida en las últimas décadas por las economías más desarrolladas ha puesto de manifiesto que los servicios se han convertido en la forma dominante de actividad económica de los países desarrollados y en vías de desarrollo. En Colombia, el sector terciario ha venido adquiriendo una importancia muy significativa en los últimos años. En efecto, según el DANE, en línea



con lo sucedido en el mundo, la participación en el PIB del sector de servicios se ha incrementado del 58% en 1992 a más del 63% en 2005.

Ahora, un número creciente de estas empresas comenzó a incorporar el término "experiencia del cliente", a su oferta de servicios. Empresas de entretenimiento, como Walt Disney World fueron los pioneros en la gestión sistemática de la experiencia del cliente para promover la diferenciación e incrementar la lealtad de los clientes. Curiosamente, inspirado por el éxito de negocios tales como las empresas de entretenimiento, un creciente número de empresas tradicionales comenzó a concentrarse en la experiencia del cliente, como un medio para proporcionar valores añadidos a sus clientes (Akter, 2011).

Siguiendo esta línea de pensamiento, la aceptación de Customer Experience Management (CEM) como un nuevo enfoque estratégico está aumentando entre las empresas de servicios. Esta investigación sugiere, sin embargo, que los enfoques estandarizados para la gestión de la experiencia del cliente están aún lejos de la madurez.

#### 10. El marco CEM en "experience-centric services"

Como se mencionó anteriormente, es una tendencia evidente que un número cada vez mayor de organizaciones de servicio están tratando de sacar provecho de la noción de experiencia. Muchas de estas empresas buscan atraer a los clientes por medio de la

experiencia para que sean leales al servicio y recomienden la empresa mediante el voz a voz (Pine y Gilmore, 1999).

Este capítulo está estructurado en torno al marco conceptual de los servicios centrados en la experiencia. Buscando en su teoría el conocimiento para diseñar experiencias del cliente en luz del estudio de los casos del Hotel Hacienda Royal, Porvenir y Davivienda.

### 10.1 Características de las empresas de servicios y su relación con el CEM

Hacienda Royal comparte una de las principales características de las empresas de servicios centradas la experiencia, al ofrecer experiencias memorables y extraordinarias en su servicio, a través de la participación del cliente. En el hotel Hacienda Royal la experiencia brindada y aceptada por el cliente es tan importante que dependiendo del contexto y el nivel de participación de los clientes con la experiencia, el compromiso por parte del cliente puede llegar a ser de diferentes niveles, como emocional o físico (Zomerdijk & Voss, 2010).

Porvenir en su misión busca contribuir al crecimiento del ahorro de sus afiliados, apoyándolos en todas las etapas de su vida. Empresas que no están directamente enfocadas en ofrecer experiencias memorables, pero que sí tienen como foco principal el cliente y por la calidad de servicio que prestan. Porvenir incorpora el tema de experiencia del cliente como parte principal de su estrategia para desarrollar una ventaja competitiva sustentable.

Por último, Davivienda muestra un caso de una empresa que está focalizada en ofrecer un amplio portafolio de servicios o productos y en aumentar su crecimiento económico. Esta no es una empresa centrada en ofrecer experiencia, sin embargo, considera que brindando una experiencia gratificante al cliente, este mismo puede dar rentabilidad al banco si se fideliza, recomienda y crece con la empresa.

## 10.2 Aplicaciones

### 10.2.3 Metodología

La investigación cualitativa, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, en ella se busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probarla mediante símbolos o resultados numéricos, lo que busca es entendimiento a profundidad en lugar de la exactitud.

Normalmente, la investigación cualitativa usa varios métodos y herramientas para la recopilación de datos reales y a profundidad en el tema de interés. En esta investigación se buscaban datos de los componentes del “customer experience” y sus aplicaciones en tres empresas de servicios de Bogotá. Así que para este estudio, como método de recolección de datos, la realización de entrevistas se identifica como una de las herramientas que más se adaptan a los objetivos de datos que se requerían.

En este caso, se llevaron a cabo tres entrevistas a profundidad a cada uno de los encargados por empresa, de la gestión del cliente. En el Hotel Hacienda Royal se

entrevistó a Ricardo Gutiérrez encargado del servicio al cliente en el Hotel. Para este estudio, Ricardo Gutiérrez era clave para recopilar datos sobre la estrategia, pues él se ocupa de analizar encuestas, sugerencias y peticiones directas por parte de los clientes siendo su principal función la co-creación de la experiencia de los clientes. La entrevista se realizó el 12 de Febrero de 2015.

En Davivienda, Ana María Huertas aparte de ser Directora de Comercios y Alianzas Estratégicas, es la encargada de la estrategia de experiencia del cliente en los distintos puntos de contacto con la empresa. Como parte de sus funciones está coordinar que el cliente obtenga la misma calidad de experiencia por los diferentes medios de contacto con la empresa en los distintos momentos de la vida del cliente en la empresa. La entrevista se realizó el 25 de Marzo de 2015.

Por último, en Porvenir Carlos Zuleta, Vicepresidente de Operaciones y Servicio, es el encargado de que las operaciones del fondo estén enfocadas en brindar un excelente servicio al cliente y hoy en día se encuentra dirigiendo a que el servicio se convierta en una experiencia satisfactoria para el cliente como uno de los principales objetivos de Porvenir. La entrevista se realizó el 1 de Septiembre de 2015.

Los entrevistados, como se mencionó anteriormente, por ser encargados de la gestión del cliente en cada empresa, contaban con conocimientos de primera mano en las acciones que toma o ha tomado cada empresa para desarrollar una estrategia focalizada en entregar una experiencia grata al cliente. Las entrevistas fueron con final abierto y se llevaron a cabo en forma de una conversación en lugar de consultas estructuradas de

manera que la naturaleza exploratoria de la entrevista se puede mejorar. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de una hora cada una.

Esta herramienta, permitía profundizar en la realidad mediante el diálogo con los encargados de la experiencia del cliente en cada empresa y mediante ese diálogo acceder a los significados del término experiencia del cliente para cada uno de los actores, además que permite hacer referencias a acciones pasadas y presentes generando relación a la historia del término en la empresa. La entrevista para las diferentes empresas era la misma, contaba con seis preguntas que abordaban los temas a tratar del “customer experience” (ver anexo 1).

Las empresas escogidas, Davivienda, Porvenir y Hotel Hacienda Royal al ser de diferentes sectores dentro del sector servicios, y como se mencionó anteriormente, son empresas que tienen un foco distinto sobre la experiencia del cliente. Por esto permitían obtener un análisis más amplio sobre el concepto, sus componentes e implicaciones en la estrategia. De igual manera, como las entrevistas a profundidad se realizan de manera individual a los encargados de la experiencia del cliente dentro de la empresa, cada uno tenía un perfil que alimentaba la investigación gracias a sus ideas, opiniones y valoraciones del tema.

#### 10.2.1 Caso Estudio: Hotel Hacienda Royal

Como una colección distinguida de hoteles de lujo a lo largo de Colombia, Ecuador y Chile, Hoteles Royal es una cadena multinacional establecida en 1986, junto con la

llegada del World Trade Center a Bogotá. Esta cadena hotelera ofrece comodidades de lujo y servicios de primera clase para viajeros vacacionales y ejecutivos exigentes. En el Hotel, tienen como objetivo ofrecer a sus huéspedes el mejor servicio y calidad que un amigo pueda brindar al ser su Anfitrión. Los huéspedes de Hoteles Royal ya sea por negocios o por placer disfrutan de la asistencia personalizada de los Anfitriones (empleados) con todos los requerimientos necesarios para asegurar una estadía placentera y productiva.

El Hotel Hacienda Royal en donde se realizó la entrevista a profundidad, busca brindar al cliente una experiencia de viaje en primera clase, que en conjunto con el servicio personalizado por parte de los empleados, el ambiente cálido y confortable hacen que el huésped disfrute de un servicio superior y hospitalario.

Siendo este hotel una empresa que se enfoca en brindar una experiencia superior al cliente o huésped, el hotel Hacienda Royal tiene un enfoque del CEM como una gestión de análisis del CRM pero desde la perspectiva del cliente. El Customer Relationship Management (CRM) se basa en una filosofía de empresa enfocada en el cliente, es decir, en situarlo a él y a sus necesidades en el centro de la estrategia empresarial, estableciendo todos los procesos de la empresa en base a una operativa focalizada en el conocimiento del cliente para aportarle valor y satisfacción y, por lo tanto, una experiencia para conseguir mejores resultados.

Ahora bien, el CRM se trata de un enfoque empresarial centrado en una política de

conocimiento y segmentación de clientes, con el objetivo de aportarles valor real y conseguir rentabilidad para la empresa. Lo que hace el Hotel Hacienda Royal es entrar en este conocimiento y segmentación del cliente no a partir de las prácticas y operaciones generales e internas del hotel sino de lo que el opina, reclama y sugiere.

#### 10.2.1.1 Segmentación de clientes

Al ser una empresa centrada en brindar una experiencia al cliente, la importancia de definir y desarrollar una estrategia de CEM con éxito está en “atender los gustos y preferencias de nuestros huéspedes. Ir dos pasos más allá para sorprender y exceder las expectativas” (Gutierrez, 2015). Como se define la estrategia en esta organización, los puntos de contacto que tenga el cliente con el hotel son de alta importancia puesto que en estos se moldea la experiencia y se desarrolla la estrategia para crear completa satisfacción durante la estadía y más importante lograr repetidas estadías de un mismo cliente y así fidelizar.

Para esto, HR define el valor de cada punto de contacto con el cliente y co-crea con él la experiencia de su estadía. Como se mencionó anteriormente, algunos de los componentes de la gestión de la experiencia en una empresa, son la co-creación de valor y la incidencia de los puntos de contacto. La figura 1 muestra un esquema sugerido de la segmentación de puntos de contacto que tiene el cliente con la empresa y las acciones realizadas por HR en cada uno de ellos.

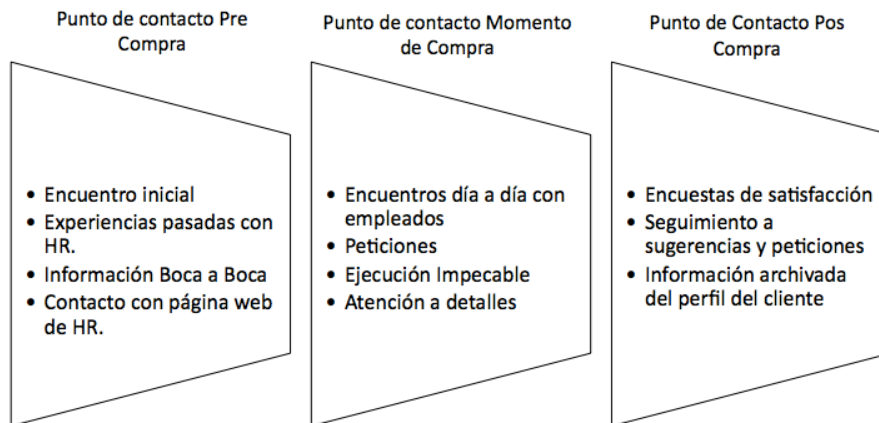


Figura 1 – Esquema propuesto de la Segmentación de clientes Hotel Hacienda Royal

En este contexto, entre muchas maneras, una empresa puede enumerar e identificar los puntos de contacto claves mediante la organización de funciones en cada uno de ellos por parte de los participantes de diferentes departamentos, por ejemplo, marketing y ventas, servicio al cliente, operaciones, etc. (Payne et al., 2008). Por otra parte, los diferentes deberes de los departamentos, representan varios niveles de la organización, por ejemplo, la alta dirección, los empleados que tienen contacto directo con el cliente, etc. Esto, para identificar puntos de contacto críticos de los clientes, HR organiza de esta manera al empleado para que haga su deber en cada uno de los tres puntos de contacto para generar el objetivo de brindar una experiencia al cliente.

#### 10.2.1.2 Dimensiones de los puntos de contacto en la compra

Teniendo en cuenta que los puntos de contacto de compra están en el centro de la experiencia del cliente (Shaw y Ivens, 2002), las estrategias centradas en el cliente



deben tener en cuenta las dimensiones de duración, proximidad emocional e intensidad de los encuentros con el servicio. HR busca que estos puntos de contacto sean de larga duración y repetitivos basándose en la proximidad emocional por la experiencia que se brinda. Lo que es observable de esto es que los puntos de contacto tienden a mostrar características únicas dependiendo de las mencionadas dimensiones. Como resultado, las estrategias focalizadas en el cliente necesitan ser planificadas y ejecutadas centrándose en los detalles de cada punto de contacto clave.

Adicionalmente, el objetivo que persigue HR de exceder las expectativas del cliente mediante la atención a detalles, se traduce en el hecho de que el hotel busca despertar emociones en el cliente durante su interacción con el servicio como factor de diferenciación. Las emociones juegan un papel crítico en atraer a los clientes en formas memorables y significativas (Pullman y Gross, 2004). Zomerdijk & Voss (2010) argumentan que los servicios de experiencia centrada ofrecen valores altos de experiencia para sus clientes, que normalmente superan el valor combinado derivado de los atributos de servicio y el precio.

Curiosamente, lo que las empresas de experiencia centrada como HR hacen es que añaden deliberadamente imprevisibilidad y la emoción a la oferta de servicios para que los clientes puedan disfrutar de una sensación de novedad de la percepción y el proceso en cada visita. Por ejemplo, HR busca complacer al huésped en lo que desee y añade detalles como preguntar por sus hijos o sus actividades cotidianas, que hacen

despierten emociones en él de sorpresa y agrado. De esta manera crean una relación más allá de la de empresa-cliente y se dirigen a la fidelización del cliente.

#### 10.2.1.3 Encuesta al cliente

La metodología básica que se utiliza en HR para mejorar la experiencia en cada punto de contacto y por ende generar repetición del ciclo de puntos de contacto (Figura 1), es una sencilla encuesta de satisfacción al cliente. Como dice Ricardo Gutiérrez “no se maneja ningún sistema software para el análisis estadístico pero si hay procedimientos establecidos para recibir quejas, preguntas y sugerencias de nuestros clientes”.

Este hotel tiene diseñadas unas encuestas en donde el huésped manifiesta sus reclamos frente a temas como el tendido de cama, la comida, la atención de los empleados, entre otros. Estas encuestas son tabuladas y analizadas de manera general y particular para cada huésped. Por esto si la queja es frecuente se hacen ajustes a nivel general, para que no se vuelva a presentar esa queja en ningún otro huésped. Si la queja es algo personal, que le incomoda a un huésped en especial, se deja anotado para que en próximas visitas de ese huésped no se presente nuevamente este inconveniente.

El elemento de antelación es sumamente importante para brindar una grata experiencia al cliente en este hotel. Ellos una vez el huésped termina su estadía, se evalúan sus quejas, reclamos y comentarios para que el hotel pueda ir dos pasos más allá y sorprender y exceder sus expectativas en su próxima visita.

La encuesta integrada permite a HR identificar el nivel de satisfacción de los clientes en relación con el servicio prestado. En el momento en que el nivel de satisfacción del cliente no llegue a la meta, HR da seguimiento a los clientes insatisfechos. Entre muchas maneras, HR utiliza la oportunidad de “seguimiento a sugerencias y peticiones”. Como tal, para tratar de mejorar la percepción de los clientes en una nueva visita gracias a los datos calculados.

La literatura indica que la realización de encuesta a los clientes es crucial para recopilar información sobre el cliente de las interacciones pasadas con la empresa (Davis & Dunn, 2002) y con el fin de proporcionar una buena experiencia a sus clientes, HR ha de centrarse en los puntos de contacto desde una perspectiva holística. La atención al detalle es clave y debe garantizarse en cada punto de contacto.

Aunque en HR no usen un software especial para recopilación de datos y sea un procedimiento manual, es muy recomendable para HR invertir en estos procedimientos pues permitirá especificar las experiencias racionales y emocionales para cada punto de contacto clave.

#### 10.2.2 Caso Estudio: Porvenir

Porvenir es una administradora de fondos de pensiones y cesantías constituida en 1991, como fondo de cesantías únicamente. Sin embargo, en el año 1994, se estableció una

alianza con la AFP Provida S.A. de Chile, para entrar en operación con un fondo privado de pensiones obligatorias. Actualmente, Porvenir administra un Fondo de Pensiones Voluntarias, Fondos de Pensiones Obligatorias y Fondos de Cesantías, así como Patrimonios Autónomos.

Este fondo trabaja en la consolidación y administración del futuro pensional de los afiliados y administra su ahorro bajo criterios de rentabilidad, seguridad y transparencia; este compromiso se encuentra respaldado por un excelente equipo humano en continuo crecimiento y desarrollo para garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Hace cuatro años, esta empresa se preguntó cuál debería ser la experiencia de un cliente en Porvenir, bien sea en las oficinas presenciales, en la línea telefónica de servicio al cliente, en la página web o con algún funcionario. Desde este tiempo, Porvenir ha estado trabajando en acciones puntuales para desarrollar una estrategia que rompa la barrera de la imagen que tiene el cliente del servicio o producto que ofrece Porvenir, como un producto “obligatorio” e “impuesto” en algunos casos, y se vuelva una empresa que se preocupa por brindar una experiencia gratificante al cliente.

#### 10.2.2.1 Limitaciones del CEM

“Las empresas hace 100 años o 50 años vendían productos, después entonces era un tema de servicios y ahora estamos hablando un tema de experiencia” (Zuleta, 2014).

Para esta empresa es claro el concepto que ha tomado el mercadeo de la experiencia en la evolución general del mercadeo en cualquier empresa. Sin embargo, en el proceso de definir una estrategia en relación a este concepto, Porvenir se ha dado cuenta que no es tan fácil definir las acciones adecuadas por el hecho de la reputación que tiene su servicio o producto en el cliente.

Pertenecer a un fondo de pensiones es algo que en Colombia lo impone la Ley, entonces el consumidor tiene sólo para escoger la entidad que le brinda las mejores opciones de fondos de pensiones. Adicionalmente, es un producto de consumo obligatorio y no propiamente sencillo de adquirir. Esto hace más retador el trabajo diseñar una estrategia que pueda brindar al cliente una experiencia gratificante en cualquier punto de contacto con la empresa.

#### 10.2.2.2 “Brand equity” o Capital de marca en Porvenir

Dicho esto, la formación de capital de marca y la sostenibilidad son de gran importancia para las empresas, como Porvenir, que buscan lograr una ventaja competitiva en el mercado y cambiar la percepción que tienen los clientes de la empresa o marca. Está claro que los altos niveles de un capital de marca positivo motivan a los clientes a pagar un precio “Premium”, aumentar el voz a voz positivo, que a su vez, puede conducir a una mayor ingresos, menores costos y mayores beneficios (Keller, 1993).

Según Aaker, el capital de marca se puede denominar como "un conjunto de activos y

pasivos vinculados a una marca, su nombre símbolo, que añade o resta al valor proporcionado por un producto o servicio a una empresa y / o para los clientes de esa empresa" (Aaker, 1991 p.15). En esta definición los activos de marca esenciales son la conciencia que se tiene de la marca, las asociaciones hacia la marca, la calidad percibida y la lealtad a la marca. Descrita como la conciencia de marca es la fuerza de familiaridad de la marca en la memoria de los clientes. Asociación de la marca es una dimensión fundamental del capital de marca, que ayuda a una marca a diferenciarse de sus competidores. La percepción de calidad que tiene el cliente de la marca y la última dimensión, la lealtad de marca es una medida del compromiso de los clientes con una marca en particular.

En primer lugar, los autores ponen de manifiesto que la experiencia del cliente tiene un efecto positivo sobre todas las cuatro dimensiones del capital de marca (Figura 2). La premisa fundamental de esta teoría es que las interacciones de los clientes con los prestadores de servicios son la base para la formación de una capital de marca. Poniendo énfasis sobre la importancia de la experiencia como un medio para impactar sobre la creación y el mantenimiento del capital de marca.

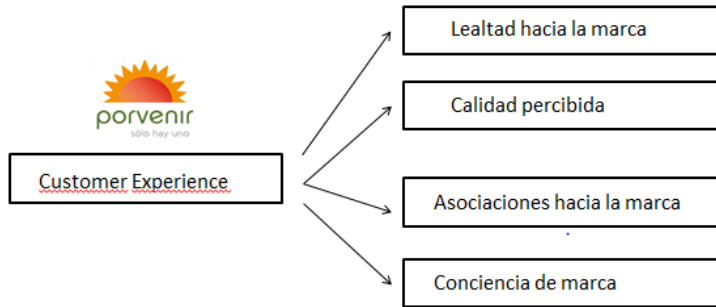


Figura 2 – Dimensiones del capital de marca Porvenir.  
Fuente: Aaker 1991

Ahora, el reto de Porvenir estaba entonces en modificar las percepciones de los cuatro componentes del capital de marca que tenía el cliente al verlo como un impuesto que sólo disminuye su salario, una obligación y que sólo está presente en momentos trágicos en su vida mediante la entrega de una experiencia satisfactoria al cliente.

### 10.2.2.3 Definición de la Estrategia

En Porvenir no hay una fórmula para definir una estrategia CEM con éxito, pero es claro que aquí el componente organizacional es de suma importancia. La estrategia debe ser global en la empresa y buscan que cada nivel esté comprometido para entregar la misma experiencia al cliente. Para esto, lo que se hizo fue definirla en una frase para que todos los funcionarios estén alineados y entiendan de qué se trata hacer sentir al cliente la experiencia que se propone. A esta frase o nombre, se le asocian unos comportamientos que se comparten en general a todos los funcionarios y así se trabaje una misma ideología.

“La primera acción para definir la estrategia fue contestar a la pregunta que se

mencionó anteriormente y crear una frase que respondiera a: ¿Cómo queremos que se sienta la persona en Porvenir?. La frase se oficializó y se dio a conocer a todas las personas que trabajan en las oficinas, en todos los niveles y para que todos los puntos de contacto del cliente estén cubiertos. La frase es: En porvenir me reconocen, me entienden, y superan mis expectativas” (Zuleta, 2014). Esta se divide en tres componentes:

#### 1. Me reconocen

“Porvenir es una empresa que cuenta con más de 8 millones de clientes, es fácil pensar que un cliente es un número más” (Zuleta, 2014). Lo que ha hecho esta empresa es encargarse que a cada cliente lo llamen por su nombre, conozcan sus datos y sus antecedentes con la empresa. Esto con el ánimo de diferenciarse en el servicio que se le presta al cliente cuando tiene contacto directo con alguno de los funcionarios.

#### 2. Me entienden

“Para ningún cliente es sencillo entender cómo funciona un fondo de pensiones o cómo se manejan las cesantías” (Zuleta, 2014). Es por esto que Porvenir busca entender al cliente en el momento que se acerca por asesoría en este tema y ayudarlo de la mejor manera posible. También, es busca tener empatía por el mismo, pues las situaciones que llevan a requerir los servicios de Porvenir son momentos trágicos en la vida del cliente y se busca siempre alivianar la situación por la que se atraviesa.



### 3. Superar las expectativas

Una vez se reconoció al cliente, se entendió y se ayudó, Porvenir busca “darle un poquito más” al cliente. ¿Cómo? Adicional de brindarle al cliente lo que buscaba en primer lugar, se puede asesorar o ayudar al cliente con elementos “extra” como pedir el saldo por el celular. El cliente de Porvenir no se acercó por ese motivo pero se fue satisfecho porque se le facilitó su proceso de ahora en adelante con ese elemento extra.

#### 10.2.2.4 Desarrollo y medición de la estrategia

Para poder lograr estos componentes de la frase que define la estrategia, se desarrollaron dos acciones puntuales que dejan ver y demuestran que el funcionario reconoció, entendió y premió al cliente.

La primera acción fue definir un protocolo de atención al usuario bien sea personalmente o telefónicamente. El funcionario debe, antes de atender al cliente, entrar al CRM para conocer su historial con la empresa, sus necesidades y la asesoría que busca. A partir de esta acción se crearon protocolos puntuales que deben seguir los empleados en este punto de contacto con el cliente.

La segunda acción que se tomó fue diseñar mecanismos de medición y de seguimiento para comprobar si esos protocolos si se estaban dando o no entonces se creó un programa de cliente oculto donde unas personas contratadas por una agencia, se hacen

pasar por clientes de Porvenir y llevan una cámara escondida y graban el desempeño del funcionario en el momento de atención y comprueban que tan bien están siguiendo los protocolos o no.

Es claro, que estas acciones tienen efectividad si son medidas. Se puede decir que Porvenir no implementa una medida que muestre datos estadísticos puntuales de lo que implica para la empresa en términos cuantitativos que se esté brindando o no la experiencia al cliente. Sin embargo, con el seguimiento a protocolos se hace un ranking por oficina de cumplimiento del protocolo y se maneja un esquema de incentivos para las oficinas que estén en mejor posición en el ranking por buen desempeño de protocolo. Por otro lado, las oficinas que no obtengan un buen desempeño, tienen ciertas repercusiones como llamados de atención, seguimiento o acciones más drásticas.

#### 10.2.2.5 Resultados de la estrategia

Como se mencionó anteriormente, Porvenir no ha implementado medidas de desempeño que indiquen de manera cuantitativa y cualitativa el buen desempeño de los protocolos establecidos. Las medidas de desempeño de una estrategia bien definida como la de Porvenir pueden dar resultados que indiquen nivel de fidelidad de un cliente, o la recomendación y el poder voz a voz que tiene un cliente fiel para atraer nuevos clientes y así aumentar la rentabilidad de la empresa. Estos datos no se han

tenido en cuenta, aunque son parte de los objetivos principales de la estrategia, por las medidas que se toman para evaluar el desempeño de la estrategia.

Complementario a esto, una buena medición permite observar el desarrollo del capital de marca y desarrollar estrategias paralelas para obtener un nivel positivo de percepciones en la memoria del cliente, que a su vez, puede conducir a una mayor ingresos, menores costos y mayores beneficios (Keller, 1993).

Sin embargo, Porvenir ha visto el fruto de la implementación de una estrategia en la cultura que se ha creado internamente, pues el empleado está comprometido con mejorar su desempeño cada día y se ha visto en la mejora de la percepción de los clientes hacia el servicio. Ahora, si se quiere hablar de impactos más tangibles, Porvenir en el año 2011 se ganó el premio portafolio y en ese mismo año, en una encuesta que hace el gremio de Fondos de Pensiones, Porvenir se posicionó como el primero en servicio al afiliado.

### 10.2.3 Caso Estudio Davivienda

Davivienda ofrece una amplia gama de productos y servicios de banca a personas y empresas. Inicialmente enfocado en las actividades de financiamiento, ahora, durante 4 décadas han participado activamente en la construcción de Colombia y se han convertido en un referente importante en el sector financiero del país. Hacen parte del Grupo Empresarial Bolívar, que por más de 70 años ha acompañado a las personas, a las

familias y a las empresas en el cumplimiento de sus objetivos.

Hoy en día su portafolio integral de productos y servicios atiende las necesidades de personas, empresas, sector rural, minería y energía, con innovación constante y ofertas exclusivas para cada segmento, todo esto con el objetivo de generar valor para sus accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en el conocimiento al cliente, manejo de riesgo, tecnología y procesos e innovación entre otros.

Por otro lado, Davivienda es reconocido por el manejo único de su imagen a través de la comunicación convirtiéndose en una de las 5 marcas más valiosas y el primer banco en recordación publicitaria de Colombia. Sin embargo, esta no es la única razón por la cual Davivienda se ha convertido en una de las marcas más recordada por los colombianos, su esencia de marca en Colombia se ha construido a través del servicio, el respaldo brindado, sus empleados, su publicidad y ofertas de valor.

#### 10.2.3.1 Definición del CEM como proceso

Para Davivienda, definir una estrategia de CEM no es cuestión de planeación y ejecución. En el banco, la definición e implementación de la gestión de la experiencia del cliente se constituye de varios pasos y se encuentra permanentemente en desarrollo.

La primera parte del proceso, es tener conocimiento real del cliente. Para esto se tiene

todo un sistema de reconocimiento de hábitos, perfiles, transaccionalidad y seguimiento al cliente en sus distintos puntos de contacto con el banco. “A veces, nosotros cometemos los errores de diseñar productos y montar canales que no son ni los productos ni los canales que el cliente quiere” (Huertas, 2015), como el error frecuente que se comete al definir equivocadamente una estrategia.

Este error lleva a la segunda parte del proceso, en donde a partir del conocimiento del cliente se diseñan las distintas estrategias en las diferentes áreas de operación de la empresa. Como se dijo en el párrafo anterior, una de las áreas de operación es la creación de nuevos productos para el cliente, en donde si no se conoce, se puede incurrir en innumerables gastos que no presentarán rentabilidad por la desinformación de lo que el cliente realmente busca. Por otro lado, no conocer al cliente puede recaer en una mala administración en los canales de atención. Lo que busca el banco es brindar procesos ágiles y competitivos y canales de atención de acuerdo a los perfiles de los clientes para que ellos tengan una experiencia grata en cualquier punto de contacto.

Es por esto, que para Davivienda, tener un conocimiento real del cliente se ha convertido en el pilar para la construcción de una estrategia global del CEM, orientada a las necesidades y perfiles del cliente. El perfil del cliente puede variar en el tiempo y contexto del mercado, por esto, el proceso no tiene fin, pues se debe re-diseñar para estar a la vanguardia con la competencia.

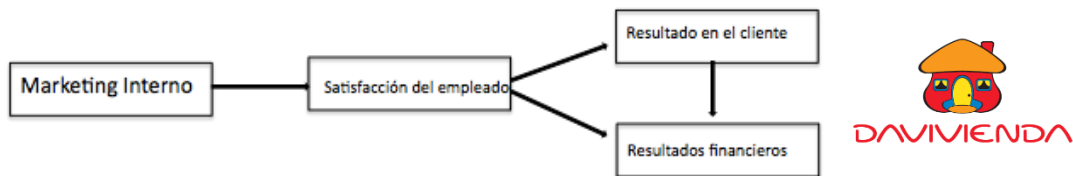
### 10.2.3.2 La visión del CEM y la cultura en Davivienda

Davivienda, en su historia de más de cuatro décadas, había estado enfocada en vender un servicio o producto de calidad. Se puede decir que la empresa ha ido evolucionando con el mercadeo como una empresa enfocada en el producto a una empresa enfocada en el servicio y el cliente. Como tal, Davivienda se enfrentó al reto de articular los valores del CEM en la cultura organizacional. Con el fin de tener éxito, se implementó una estrategia de servicio, que hoy en día es una cultura en el banco, que no solo cubre al cliente sino también al empleado, no importa al área o nivel que pertenezca, en Davivienda se parte del hecho que si el empleado está satisfecho, el cliente está satisfecho.

“La importancia reconocida al marketing interno descansa en la idea de que los empleados, independientemente de cual sea su posición y poder dentro de la organización, van a ejercer una influencia vital en el valor que la compañía proporciona a los clientes externos” (García et al, sf, p.3). Si se piensa en la necesidad que afrontan las empresas en la actualidad de crear valor a largo plazo para los clientes y mantener una relación directa y personalizada con los mismos, se comprende aún más el papel decisivo que juegan los empleados.

Es por esto que Davivienda cuenta con mediciones internas en áreas de dirección general, en áreas de canales y en áreas de soporte. Un ejemplo de una medición es que se mide al empleado por cómo contesta, bien sea a un cliente o a un empleado/colega

del banco. En esta empresa se sabe, como se mencionó antes, que un empleado satisfecho genera clientes satisfechos, y siguiendo este lineamiento, el cliente satisfecho querrá seguir en el banco, continuará adquiriendo productos y recomendará a sus pares el banco Davivienda. Esta cultura implementada se puede representar por el siguiente modelo de la figura 3.



3 – Diagrama propuesto de Marketing Interno Davivienda

### 10.2.3.3 Componente organizacional del CEM

En esta perspectiva, para que la estrategia de servicio sea exitosa, los empleados de tienen que estar en línea con el pensamiento de que la experiencia del cliente es crucial para incrementar el valor del cliente, para que se convierta posteriormente rentabilidad sostenible de la compañía. Si los empleados no entienden esta nueva dirección estratégica centrada en el cliente, no apreciarán las intenciones de alta dirección ni apoyarán las acciones con su comportamiento (Berry, 2000). Y si este es el caso, por ejemplo, la falta de alineación entre las distintas áreas y canales, la cultura no estará arraigada y llevará al fracaso de la gestión del CEM.

Al darse cuenta de la importancia que la cultura organizacional debe estar enfocada con las distintas áreas y canales, el banco para poder ofrecer a los clientes una buena experiencia en los momentos de verdad del cliente con la empresa, se preocupa por que no haya desconexión en los procesos ni en los distintos canales. “que si el cliente entra por la página vea lo mismo que si llama al teléfono o va a una oficina” (Huertas, 2015). Estos son algunos de los momentos de verdad que tiene el cliente con la empresa, si Davivienda permite que haya desconexiones en lo que se nombró anteriormente, se puede dar para que el cliente piense que el banco es desordenado y pierda la confianza y credibilidad que tiene del mismo.

A pesar del vibrante entusiasmo, es poco probable que todas las organizaciones puedan tener éxito en la comunicación de los valores de la marca a sus empleados (De Chernatony et al., 2006). Con el fin de minimizar el potencial brecha visión-cultura y como se señaló anteriormente, la aplicación de CEM es un proceso complejo; requiere la participación y el compromiso de la alta dirección de una compañía para reforzar el proceso de implementación en toda la organización (Shaw, 2007).

#### 10.2.3.4 Puntos de contacto e indicadores de gestión

La gestión de la experiencia del cliente en un banco como Davivienda se traduce en las acciones que se realizan en todos los puntos de interacción del cliente con la empresa. En estos puntos de contacto lo que se hace es mirar la experiencia del cliente desde todos los ámbitos con el banco, en puntos de contacto tales como la atención directa al



cliente, los distintos canales de comunicación, las operaciones y el portafolio de productos ofrecidos.

El gran número de puntos de contacto asociados a la experiencia general del cliente lo hace proceso complejo. Por lo tanto, es importante entender cómo cada punto de contacto contribuye a la experiencia global del cliente, ya que un problema encontrado en cualquiera de estos puntos puede influir drásticamente la experiencia en general (Patterson, s.f.).

Al entender la importancia de cada punto de contacto en la experiencia del cliente, es importante también entender la eficacia de estos puntos en términos de lograr su propósito que es brindar una experiencia grata al cliente.

Aunque las métricas globales tales como el NPS y el CLV, nombrados anteriormente, que se están convirtiendo rápidamente en métricas estándar, hoy en día según el estudio realizado, no se están implementando en Bogotá. En Davivienda utilizan otros indicadores que les permiten identificar qué tan bien implementada está la estrategia y en qué pueden mejorar.

Los indicadores que miden la efectividad de la gestión en los distintos puntos de contacto son la recurrencia del cliente en sus productos, que miden si el cliente está utilizando sus tarjetas, cuánto está creciendo la facturación del cliente con tarjetas Davivienda, o si el cliente está buscando sus créditos o si los está utilizando, todo esto se llama para ellos bolsillo del cliente o como se reconoce mundialmente “share of wallet”.

Según un artículo de HBR, el “share of wallet” es el porcentaje del gasto de un cliente en una categoría que es capturado por cierta marca, tienda o compañía. “los clientes pueden estar muy satisfechos con su marca o felizmente recomendarla a otros - pero si les gusta a penas tanto (o más) que la de sus competidores, están perdiendo ventas” (Keiningham et al, 2011).

Siguiendo esta idea de pensamiento, se puede decir que Davivienda tiene una medición acertada de la efectividad de su estrategia pues la evalúa por resultados cuantitativos de su actividad y así puede estar alerta si se está tomando un buen camino o no. Esto no quiere decir que las medidas para evaluar la satisfacción del cliente o si recomiendan la marca o no, no sean válidas pues estas medidas muestran resultados cualitativos que son igual de importantes a los cuantitativos a la hora de mantener una estrategia que lleve a una ventaja competitiva importante.

El Banco, escucha al cliente y sabe si está recomendando la marca o no, pues de esto se adquieren nuevos clientes o se amplía el portafolio de un cliente y esto se convierte en un indicador importante a la hora de saber el impacto que está teniendo la estrategia. Sin embargo, lo que no hace Davivienda es tener encuestas de satisfacción que le permitirían co-crear la experiencia junto al cliente y así hacerla más adecuada según los distintos perfiles.

#### 10.2.3.5 Impactos de la estrategia CEM

“El Banco vive de los clientes”, afirma Huertas, y en la medida que el cliente encuentre satisfechas todas sus necesidades va a querer seguir con el banco, seguirá ampliando su

portafolio de productos y recomendará al banco. Con esto se indica que a las metas tanto de adquisición como de mantenimiento y fidelización del cliente no va a ser tan traumático cumplirlas porque se cuenta con un sistema de gestión de experiencia del cliente adecuadamente medido y se ha visto en términos de recomendación por el crecimiento y adquisición de clientes y en términos económicos al aumentar el share of wallet.

Desde el punto de imagen y posicionamiento hay un impacto grande porque el hecho de que el banco le de al cliente lo que necesita, en el momento que lo necesita y cumpla con sus requerimientos, le da confianza y le da credibilidad con la institución. Esto ha resultado en un impacto muy importante desde el punto de vista de una entidad financiera que busca que los clientes tengan la tranquilidad y la confianza con la misma, lo que ha hecho que Davivienda tenga una de las gestiones de la experiencia del cliente más adecuada al ser medida con precisión y al estar en continua corrección.

## 11. Conclusiones

Inspirado por el surgimiento de un nuevo paradigma en lo que ha cambiado el enfoque del marketing hacia el Customer Experience Management, este documento se ha dedicado a estudiar el paradigma y su aplicación exitosa, independientemente de la naturaleza de cualquier negocio. Al responder a esto, se encontró que el concepto de la experiencia del cliente presenta ambigüedades y retos tanto para los académicos como para los profesionales que se encargan de este tema. Una de las principales razones de

esta ambigüedad es la falta de conocimiento profundo de la naturaleza de la experiencia y de sus componentes. Con base en un análisis exhaustivo de los casos estudio, el documento describe tres características importantes de la experiencia total del cliente, que es:

- Personal y subjetiva en su naturaleza.
- Se origina en todo el conjunto de puntos de contacto del cliente con la empresa.
- Combina tanto la importancia del desarrollo de la estrategia como su medición.

En la perspectiva de la aplicación en cada negocio estudiado, los gerentes deben tener en cuenta que los clientes crean su propia experiencia personal a través de la interacción con el contexto que rodea el negocio. Como consecuencia, para crear experiencias memorables y atractivas para los clientes, el diseño de la experiencia es decir, la aplicación de la CEM debe ser una co-creación conjunto con el cliente. De esta manera, el cliente tendrá responsabilidad de su experiencia y seguro se sentirá grato con la misma pues fue parte del proceso. Además se sentirá valorado por la empresa de manera que se comprometerá no sólo a nivel transaccional sino en otros niveles como el emocional, permitiendo una relación a largo plazo con la empresa.

Esta investigación identifica que la única empresa que le da importancia a este componente es el Hotel Hacienda Royal, que por medio de encuestas co-crea la experiencia y re-ajusta la misma a las preferencias del cliente.

Por otra parte, a través de la teoría revisada, se puede afirmar que la experiencia juega

un papel importante en el proceso de toma de decisiones de los clientes. En términos de formación de la percepción de la calidad del servicio, los clientes evalúan las experiencias antes de la compra, o interacción, durante y después de la misma, así como teniendo en cuenta sus experiencias pasadas. Cada punto de contacto tiene una influencia directa en la satisfacción del cliente, que posteriormente influye en la lealtad del cliente. Si el cliente cuenta con una experiencia satisfactoria en todos los puntos de contacto, su nivel de satisfacción será total y lo llevará a volver a la empresa, alargar su relación con la misma y atraer nuevos clientes para que se sientan tan a gusto como él.

Este estudio demuestra que las empresas tienen presente la importancia de la experiencia en el punto de contacto, por ejemplo Davivienda se centra en este componente como el principal o único del CEM. Sin embargo, ninguna empresa toma en cuenta la importancia de trabajar esto en el desarrollo de la estrategia de manera holística no solo incorporando los distintos puntos de contacto, sino incluyendo también a esto los demás componentes del CEM.

Lo mencionado anteriormente, constituye una gran parte de lo que debe o debería ser una estrategia de CEM bien implementada en cualquier tipo de negocio. Sin embargo, esta investigación encuentra que el largo éxito de una empresa, como dice De Chernatony, exige un equilibrio entre los clientes, empleados y otras partes interesadas. El resultado de la investigación muestra que en cada empresa el componente organizacional es la columna vertebral de la estrategia, la lealtad de los

empleados y el compromiso está dentro del objetivo específico, ya que puede que la empresa trabaje de manera holística la gestión de la experiencia del cliente pero sin el compromiso por parte de todos los niveles de la empresa y la orientación al cliente la implementación de la misma sería un fracaso.

Complementario a este último pilar, las entrevistas a profundidad revelan el hecho de que la noción de la experiencia del cliente en términos de aumentar el valor de marca ha sido pasado por alto en algunas empresas. La poca medición cuantitativa de las estrategias ocasiona que las empresas pasen por alto la oportunidad de crecimiento que puede darle una buena gestión de la experiencia del cliente. El cliente satisfecho recomienda, y convierte su voz a voz en una cadena de marketing externo y gratuito, que lo que hace es no sólo atraer más clientes sino generar una buena percepción y recordación de la marca, mejorando lógicamente su posicionamiento en el mercado.

Las medidas de recomendación y valor de marca no están estandarizadas en empresas cuya misión no es el crecimiento monetario. Porvenir y HR son un caso en el que la experiencia real del cliente tiene la influencia primordial de incrementar el valor de la marca para una empresa de servicios y no se han percatado de medirlo. Por otra parte Davivienda que tiene como misión el incremento de portafolio del cliente, si tiene indicadores que miden su crecimiento por clientes existentes y clientes adquiridos. Además, a través de la figura 2, se presentó la experiencia del cliente tiene un impacto jerárquico en el valor de marca.

Como tal, basado en el aprendizaje de esta investigación, algunos hallazgos esenciales pueden resumirse como:

- Los empleados necesitan entender e internalizar el concepto de ser centrada en el cliente.
- Una empresa debe identificar y crear sinergias a través de los puntos de contacto claves.
- Para una mejora continua de la experiencia del cliente, un enfoque sistemático de co-creación de valor debe ser implementado.
- El desarrollo de una estrategia no está completo sin su respectiva medición.

En general una estrategia CEM puede ser aplicable a una amplia gama de empresas y sectores. Lo que es observable es que las tres estrategias de experiencia varían en su grado de aplicabilidad. En otras palabras, dependiendo del contexto de servicio, las empresas tienen que adaptar las estrategias para asegurar la diferenciación en el mercado, teniendo en cuenta de manera holística los componentes de la gestión del CEM. La creciente necesidad de entregar valor al cliente y resultados para la empresa a través de este concepto exige que las empresas deben centrarse en: el compromiso de todos los niveles de la compañía, la gestión de los puntos de contacto clave y las mejoras continuas de la estrategia basadas en el entendimiento de los clientes y la co-creación.

## 12. Limitaciones de la investigación

Esta investigación se centra en tres empresas de servicios en Bogotá, escogidas por su distinta naturaleza y enfoque hacia el cliente. La evidencia sugiere que un número

creciente de empresas de servicios se están moviendo hacia el paradigma de la entrega de experiencias de los clientes (Zomerdijk & Voss, 2009). Se ha convertido entonces interesante analizar las distintas empresas de servicios en Colombia y cómo se comporta la noción de la experiencia del cliente en Colombia y cómo estas empresas de servicios pueden ser beneficiados con la incorporación de la noción de la experiencia del cliente.

Por otra parte, teniendo la consideración de delimitación teórica, la investigación se centra en la gestión de la experiencia, el comportamiento del consumidor y las teorías de gestión de marca. Por ende, no contempla el marketing experiencial, principalmente porque no es directamente relevante con el enfoque de la misma. Por lo general, el marketing experiencial incluye las comunicaciones de marketing, tales como anuncios, sitios web, co-branding, packaging de productos, etc. (Schmitt, 1999). experiencia total del cliente que debe ser incorporado en toda la organización.

### 13. Futuras investigaciones

Aunque está basado en un único escenario posible, dentro de empresas de servicios los enfoques de CEM pueden ser aplicables a una amplia gama de empresas. Se necesita más investigación para confirmar la aplicabilidad de los componentes del CEM en otro tipo de empresas en diversas industrias. Además, una muestra más compleja de empresas puede ser investigado para averiguar si es posible clasificar las estrategias de experiencia de acuerdo a las industrias.



Este documento también destaca que, en general, el tamaño no puede adaptarse a todo. Es por ello que se puede afirmar que, dependiendo del contexto, puede ser necesario adaptar o incluso excluir ciertos componentes discutidos por su complejidad de recolección de datos como en el caso de la co-creación de la vivienda o las medidas de desempeño en HR.

Por último, estudios futuros deben averiguar si CEM es un nuevo enfoque de gestión importante o más que una moda de gestión como CRM. Se puede investigar a largo plazo una muestra más pequeña que indique si realmente la gestión de la experiencia se puede convertir en una actividad de apoyo que perdure con la existencia de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York.
2. Alfaro, E. , Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., Molina, C., Martinez, L., Ruiz, J., Burgos, E., Rivero, F., Solanas, S., Castello, J. & Muñoz, B. (2012) Customer Experience: Una visión multidimensional del marketing de experiencias: CEMBook. Recuperado en [http://www.thecustomerexperience.es/download/es/CEMBook\\_02\\_LaMarca.pdf](http://www.thecustomerexperience.es/download/es/CEMBook_02_LaMarca.pdf)
3. Andersson, T.D. y Mossberg, L. (2004). The dining experience: do restaurants satisfy customer needs?. *Food Service Technology*, 4, 171–177. Recuperado en [http://scholar.google.de/scholar?start=30&q=customer+experience+2013&hl=es&as\\_sdt=0,5](http://scholar.google.de/scholar?start=30&q=customer+experience+2013&hl=es&as_sdt=0,5)
4. Appiah – Kubi, B. and Kingsley Doku, A. (2010). Towards a successful customer relationship management: A conceptual framework. *African Journal of Marketing Management*, 2 (3), 037-043. Recuperado en <http://www.academicjournals.org/ajmm/PDF/pdf2010/Mar/Kubi%20and%20Doku.pdf>
5. Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, No. 1, pp. 128-137.
6. Boyer, K. y Hult, T.M. (2006). Customer behavioral intentions for online purchases: An examination of fulfillment method and customer experience level. *Journal of Operations Management*, 24 (), 124–147. Recuperado en [http://www.academia.edu/311711/Customer\\_Behavioral\\_Intentions\\_for\\_Online\\_Purchases\\_An\\_Examination\\_of\\_Fulfillment\\_Method\\_and\\_Customer\\_Experience\\_Level](http://www.academia.edu/311711/Customer_Behavioral_Intentions_for_Online_Purchases_An_Examination_of_Fulfillment_Method_and_Customer_Experience_Level)
7. Brodie, R.J., Hollebeek, L.D, Juric, B.y Ilic, A. (2001). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of service research*, 14 (3), 252-271. Recuperado en
8. Brodie, R.J. and Hollebeek, L.D. (2011). Advancing and Consolidating Knowledge About Customer Engagement. *Journal of Service Research*, 14 (3), 283-284. Recuperado en
9. Bull, C. (2003). Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation. *Business Process Management Journal*, 9 (5), 592-602. Recuperado en [http://scholar.google.de/scholar?start=20&q=customer+experience+2011&hl=es&as\\_sdt=0,5](http://scholar.google.de/scholar?start=20&q=customer+experience+2011&hl=es&as_sdt=0,5)
10. Chen, C-F. y Chen, F-S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31, 29-35. Recuperado en [http://cht.tcm.ncku.edu.tw/attachments/302\\_2010%20Tourism%20Management\\_31,%2029-35.pdf](http://cht.tcm.ncku.edu.tw/attachments/302_2010%20Tourism%20Management_31,%2029-35.pdf)

11. Clatworthy, S. (2012). Bridging the gap between brand strategy and customer experience. *Managing Service Quality*, 22 (2), 108 – 127. Recuperado en <http://www.ep.liu.se/ecp/059/005/ecp09059005.pdf>
12. Davis, S.M. & Dunn, M. (2002). *Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*. (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
13. De Chernatony, L., Cottam, S. & Segal-Horn, S. (2006). Communicating Services Brands' Values Internally and Externally. *The Service Industries Journal*. Vol. 26, No. 8, pp. 819-836.
14. Frow, P y Payne, A. (2007). Towards the 'Perfect' customer experience. *Journal of Brand Management*, 15 (2), 89-101.
15. Frow, P. Y Payne, A. (2007). Toward the "perfect" customer experience. *Brand Management*, 15 (2), 89–101. Recuperado en <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1357463830.6788artical%2058.pdf>
16. Gambetti, R. y Graffigna, G. (2010). The Concept of Engagement. *International Journal of Market Research*, 52 (6), 801-826.
17. Gambetti, R. y Graffigna, G. (2010). The Concept of Engagement. *International Journal of Market Research*, 52 (6), 801-826.
18. García, N, Santos, M, Sanzo M & Trespalacios, J. (sf). *EL PAPEL DEL MARKETING INTERNO COMO ANTECEDENTE DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LA PYME. EFECTO SOBRE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES*. Universidad de Oviedo.
19. Garrido, A. y Padilla, A. (2012). Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación. *Dirección y Organización*, 46, 56-66. Recuperado en <http://ww.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/391/411>
20. Gentile, C y Spiller, N. y Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25 (5).
21. Gentile, C., Spiller, N., Noci, G., 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25 (5).
22. Gibbert, M., Leibold, M. y Probst, G. (2002). Five styles of Customer Knowledge Management, and how smart companies put them into action. *Cahiers de recherche*; 2002.09. Recuperado en <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:5813ç>
23. Gil, A.M. y Luis, C. (2011). IDENTIFICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS CONTEMPLADOS POR LOS CLIENTES EN UNA ESTRATEGIA CRM UTILIZANDO EL MODELO DE EFECTOS OLVIDADOS. *Cuadernos del CIMBAGE*, 13, 107-127. Recuperado en <https://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/CIMBAGE/article/viewFile/358/652>
24. Gil, A.M. y Luis, C. (2011). La innovación centrada en el cliente utilizando el modelo de inferencias en una estrategia CRM. *Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE)*, 17 (2), 15-32. Recuperado en <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/54547/1/665768737.pdf>
25. Holbrook, M. y Hirschman, E. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-

- 40.
26. Holland, J. y Menzel, S. (2001). Customer participation in creating site brand loyalty. *Journal of Interactive Marketing*, 15 (4), 34-45. Recuperado en [http://www.uwyo.edu/mgtmkt/facultystaff/facultypages/docs/baker/customer\\_participation\\_site\\_brand\\_loyalty.pdf](http://www.uwyo.edu/mgtmkt/facultystaff/facultypages/docs/baker/customer_participation_site_brand_loyalty.pdf)
  27. Johnston, R. y Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality*, 21 (1), pp. 5-24. Recuperado en [http://wrap.warwick.ac.uk/36566/1/WRAP\\_Johnston\\_and\\_Kong\\_MSQ\\_submission\\_v2.pdf](http://wrap.warwick.ac.uk/36566/1/WRAP_Johnston_and_Kong_MSQ_submission_v2.pdf)
  28. Keiningham, T, Aksoy, L, Buoye, A, & Coli, B. (2011). *Customer Loyalty Isn't Enough. Grow your share of wallet*. Harvard Business Review, Octubre.
  29. Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
  30. Keller, K. (1993). *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity*. *Journal of Marketing*;57, 1.
  31. Klaus, P y Maklan, S. (2007). The Role of Brands in a Service-Dominated World. *Journal of Brand Management*, 15 (2), 115.
  32. Klaus, P. y Maklan, S. (2007). The role of brands in a service-dominated world. *Journal of Brand Management*, 15, 115–122. Recuperado en [http://opendepot.org/764/1/The\\_role\\_of\\_brands\\_in\\_a\\_service-dominated\\_world\\_Klaus\\_and\\_Maklan\\_\(2007\)\\_Journal\\_of\\_Brand\\_Management.pdf](http://opendepot.org/764/1/The_role_of_brands_in_a_service-dominated_world_Klaus_and_Maklan_(2007)_Journal_of_Brand_Management.pdf)
  33. Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T. y Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13(3) 297-310. Recuperado en <https://blogs.darden.virginia.edu/venkatesanr/files/2012/07/Journal-of-Service-Research-2010-Kumar-297-310.pdf>
  34. Kumar, V. (2008). *Customer Lifetime Value: The Path to Profitability*. The Netherlands: Now Publishers
  35. Lemke, F y Clark, M y Wilson, H. (2010). Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
  36. Lemke, F., Clark, M. y Wilson, H. (2011). Customer Experience Quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 846-869. Recuperado en [https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/7477/1/Customer\\_Experience\\_Quality.pdf](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/7477/1/Customer_Experience_Quality.pdf)
  37. Maklan, S. y Klaus, Ph. (2011). Customer Experience: Are We Measuring the Right Things. *International Journal of Market Research*, 53 (6), 771-792. Recuperado en [http://opendepot.org/762/1/Customer\\_Experience\\_Are\\_We\\_Measuring\\_the\\_Right\\_Things\\_\\_Maklan\\_%26\\_Klaus\\_IJMR\\_2011\\_dr.philipp.klaus@gmail.com.pdf](http://opendepot.org/762/1/Customer_Experience_Are_We_Measuring_the_Right_Things__Maklan_%26_Klaus_IJMR_2011_dr.philipp.klaus@gmail.com.pdf)

38. Maklan, S. y Klaus, Ph. (2011). Customer Experience: Are We Measuring the Right Things. *International Journal of Market Research*, 53 (6), 771-792. Recuperado en [http://opendepot.org/762/1/Customer\\_Experience\\_-\\_Are\\_We\\_Measuring\\_the\\_Right\\_Things\\_\\_Maklan\\_%26\\_Klaus\\_IJMR\\_2011\\_dr.philipp.klaus@gmail.com.pdf](http://opendepot.org/762/1/Customer_Experience_-_Are_We_Measuring_the_Right_Things__Maklan_%26_Klaus_IJMR_2011_dr.philipp.klaus@gmail.com.pdf)
39. Meyer, C. and Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 1-12. Recuperado en <http://www.dlss.univr.it/documenti/Avviso/all/all845856.pdf>
40. Mosley, R.W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15 (), 123–134. Recuperado en <http://jungkirbalik.files.wordpress.com/2008/05/customer-experience-organisation-culture-and-the-employer-brand1.pdf>
41. Parvatiyar, A. and Sheth, J.N. (2002). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3 (2), 1-34. Recuperado en <http://www.fatih.edu.tr/~jesr/CustomerRelationshipManagement.pdf>
42. Patterson, L. (s.f.). *Using Touch Point Effectiveness Analysis to Improve the Customer Experience*. Vision Edge Marketing.
43. Payne A, Storbacka K, Frow P. *Managing the co-creation of value*. Cranfield School of Management, 2008.
44. Pine II, B.J. & Gilmore, J.H. (1999) *The Experience Economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
45. Prahalad, C.K. y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18 (3), 5-14. Recuperado en <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/dir.20015/abstract>
46. Pullman, M. E., & Gross, M. A. (2004), Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors. *Decision Sciences*. Vol. 35, No. 3. pp. 551-578.
47. Reichheld, F.F. (2003). The One Number You Need To Grow. *Harvard Business Review*, 1-11. Recuperado en [http://www.thedatashop.co.uk/docs/NetPromoterScore\\_HBR.pdf](http://www.thedatashop.co.uk/docs/NetPromoterScore_HBR.pdf)
48. Reinartz, W. y Kumar, V. (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, R0207F, 1-12. Recuperado en [https://www.iei.liu.se/program/ekprog/civilek\\_internt/ar\\_3/722g34/forelasning\\_sunderlag-och-material-2010/1.150189/TheMismanagementofCustomerLoyalty.pdf](https://www.iei.liu.se/program/ekprog/civilek_internt/ar_3/722g34/forelasning_sunderlag-och-material-2010/1.150189/TheMismanagementofCustomerLoyalty.pdf)
49. Restrepo Torres, M.L. y Parra Osorio, J.F. (2013). La gestión de clientes: exploración sobre la práctica entre un grupo de profesionales de mercadeo en Colombia. *Cuad. admon.ser.organ*, 26 (46), 83-106.
50. Ryals, L. y Knox, S. (2001). CROSS-FUNCTIONAL ISSUES IN THE IMPLEMENTATION OF RELATIONSHIP MARKETING THROUGH CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM). *European Management Journal*, 19 (5), 534-542. Recuperado en <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/2915/1/Cross-functional%2520issues->

- marketing%2520through%2520customer%2520relationship%2520management-2001.pdf
51. Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15 (1-3), 53-67.
  52. Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*. Vol. 15. pp. 53-67.
  53. SELVI, K.R. y RAVI, R. (2013). The Organizational Achieving Customer Lifetime Value Through Customer Relationship Management. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, 2 (6), 126-137. Recuperado en <http://indianresearchjournals.com/pdf/APJMMR/2013/June/16.pdf>
  54. Shaw, C. & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experience*. Palgrave Macmillan, New York.
  55. Shaw, C. (2007). *The DNA of Customer Experience*. (1st ed.) Palgrave Macmillan, New York.
  56. Tuli, K., Kohli, A., y Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71, 1–17. Recuperado en [http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=2054&context=lkcsb\\_research&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.de%2Fscholar%3Fstart%3D30%26q%3Dcustomer%2Bexperience%2B2013%26hl%3Des%26as\\_sdt%3D0%2C5#search=%22customer%20experience%202013%22](http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=2054&context=lkcsb_research&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.de%2Fscholar%3Fstart%3D30%26q%3Dcustomer%2Bexperience%2B2013%26hl%3Des%26as_sdt%3D0%2C5#search=%22customer%20experience%202013%22)
  57. Van Dolen, W., De Ruyter., K. y Lemmink, J. (2004). An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction. *Journal of business research*, 57 (), 437-444. Recuperado en <http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=2725>
  58. Varadarajan, P.R. y Menon, A. (1988). *Journal of Marketing*, 52 (3), 58-74. Recuperado en <http://course.sdu.edu.cn/G25/eWebEditor/uploadfile/20120821212720444.pdf>
  59. Vargo, S. and Lusch, R. (2008). Why “service”?. *Journal of the Academy of marketing science*, 36 (), 25-38. Recuperado en
  60. Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen A., Tsiros M. and Schlesinger, L.A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85 (1), 31-41. Recuperado en [http://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/jr\\_customer\\_experience.pdf](http://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/jr_customer_experience.pdf)
  61. Voss, C., Roth, A. V., & Chase, R. B. (2008). Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory Investigation. *Production and Operations Management*, Vol.17, No.3, pp. 247–266.
  62. Yang, Z. y Peterson, R.T. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. *Psychology & Marketing*, 21 (10), 799–822. Recuperado en <http://www.wisedata.hk/readings/yang/Customer%20perceived%20value%20satisfaction%20and%20loyalty-The%20role%20of%20switching%20costs.pdf>

63. Yi, Y. y Gong, T. (2007). An Integrated Model of Customer Social Exchange Relationship: The Moderating Role of Customer Experience. *Service Industries Journal*, 1-34. Recuperado en <http://www.youjae.com/profile/Customer%20Social%20Exchange.pdf>
64. Zomerdijk, L& Voss, C. (2008). *Service Design for Experience-Centric Services*. *Journal of Service Research* 2010 13: 67 originally published online 3 December 2009.

#### Entrevistas

Gutiérrez, R (2015, Febrero 12). *Entrevista con Ricardo Gutiérrez*.

Zuleta C (2014, Septiembre 1). *Entrevista con Carlos Zuleta*.

Huertas, A.M (2015, Marzo 25). *Entrevista con Ana María Huertas*.

#### ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista a empresas de servicios de Bogotá.

ANEXO 2: Entrevista con Ricardo Gutiérrez

ANEXO 3: Entrevista con Carlos Zuleta.

ANEXO 4: Entrevista con Ana María Huertas.



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN EN MERCADEO TEMA: CUSTOMER EXPERIENCE  
MANAGEMENT

Entrevista a profundidad para empresas de servicios de Bogotá

*Preguntas*

1. ¿Para usted qué es CEM o la gestión de la experiencia del cliente?
2. Para la compañía ¿en qué tipo de acciones se ha traducido y se traduce el CEM?
3. ¿Qué hay que hacer para definir y desarrollar una estrategia de CEM con éxito?
4. ¿Qué impacto ha tenido la estrategia de CEM en la compañía? ¿Qué impacto económico? ¿Qué otro tipo de impacto?
5. Según su experiencia, ¿cuáles son los principales errores en los que se suele caer al diseñar y desarrollar una estrategia CEM?
6. ¿Cómo mide usted la experiencia del cliente? ¿Qué tan efectivas son estas medidas a la hora de ejecutar una estrategia?

Agradecemos su disposición y colaboración,

-----  
**Marta Lucía Restrepo**  
Investigadora línea de mercadeo CESA

-----  
**Andrea Lara Parra**  
Asistente de investigación



## Anexo 2

### Entrevista con Ricardo Gutiérrez

Andrea Lara: AL

Ricardo Gutiérrez: RG

*AL: ¿Para usted qué es CEM o la gestión de la experiencia del cliente?*

RG: Trabaja desde el mismo enfoque del CRM pero esta vez haciendo el análisis desde el punto de vista del cliente.

*AL: Para Hacienda Royal, ¿en qué tipo de acciones se ha traducido y se traduce el CEM?*

RG: En Hacienda Royal la metodología es muy básica, no se maneja ningún sistema software para el análisis estadístico pero si hay procedimientos establecidos para recibir quejas, preguntas y sugerencias de nuestros clientes.

*AL: ¿Qué hay que hacer para definir y desarrollar una estrategia de CEM con éxito?*

RG: Atender los Gustos y Preferencias de nuestros huéspedes. Ir dos pasos mas alla para sorprender y exceder las expectativas.

*AL: ¿Qué impacto ha tenido la estrategia de CEM en el Radisson? ¿Qué impacto económico? ¿Qué otro tipo de impacto?*

RG: En Hacienda encontramos que es mas costoso encontrar clientes que invertir en mantener a aquellos que nos son leales. Un detalle, preguntar por sus hijos, recordar sus gustos hacen que tengamos huéspedes repetitivos.

*AL: Según su experiencia, ¿cuáles son los principales errores en los que se suele caer al diseñar y desarrollar una estrategia CEM?*

RG: Ver los procesos desde la perspectiva de la empresa y no desde los ojos del cliente.

*AL: ¿Cómo mide usted la experiencia del cliente? ¿Qué tan efectivas son estas medidas a la hora de ejecutar una estrategia?*

RG: Tenemos metas retadoras en Índices de satisfacción y Niveles de excelencia. Utilizamos las encuestas, tabulamos las quejas y hacemos seguimiento a las sugerencias que nos hagan. Un proceso efectivo es aquel que mide resultados y se puede auditar de forma constante.

## Anexo 3

### Entrevista con Carlos Zuleta

Andrea Lara: AL

Carlos Zuleta: CZ

*AL: ¿Para usted qué es CEM o la gestión de la experiencia del cliente?*

CZ: A ver, digamos que como entendemos ese término en porvenir es, que de hecho ahí en el proyecto lo vi escrito en la página 10. Nosotros hace como 4 años nos sentamos a pensar cómo desarrollábamos o cual debería ser la como la experiencia de un cliente en porvenir y la pregunta que definimos fue: ¿cómo se debería sentir una persona después de haber tenido contacto con porvenir? o sea una persona que entró a la oficina a hacer algo, que llamó a la línea del servicio al cliente, que entró a la página de Internet, que tuvo contacto con algún funcionario de la compañía., cómo queremos que esa persona quedé sintiéndose. Digamos que bajo el entendido que también lo vi ahí en el documento, oiga las empresas hace 100 años o 50 años vendían productos después entonces era un tema de servicios y ahora estamos hablando un tema de experiencia. Eso en el caso de porvenir es un poquito difícil porque Porvenir es un producto que es obligatorio para las personas la gente tiene que afiliarse a un fondo de pensiones, otra cosa es que eligieron porvenir digamos pero es obligatorio, fuera de eso la gente lo ve como un impuesto la gente ve como oiga lo único que sé es que a mi me pagan un millón de pesos y me descuentan 60 mil para la pensión, si a mi me dieran esos 60 mil en lugar mas bien a mi, yo tendría mas plata para x cosa. Entonces digamos que estamos en una industria e como bastante árida donde desarrollar experiencias de cliente uno pensaría que es más difícil obviamente. No sé la experiencia del cliente para el que trabaja en Starbucks pues seguramente es más fácil porque pues Starbucks es pura felicidad, los sofás, el café, la música, el Internet todo ¿no? uno va a Starbucks a pasar contento por poner un ejemplo, pero pues aquí esto es un fondo de pensiones, es obligatorio, uno le quitan plata del sueldo para ponerla acá, ¿no? entonces teníamos como ese reto pero entonces lo vimos así como queremos que se sienta el cliente una vez ha tenido contacto con nosotros hasta así lo entendimos.

*AL: Para Porvenir, ¿en qué tipo de acciones se ha traducido y se traduce el CEM?*

CZ: Pues digamos que eso se tradujo en varias acciones: lo primero fue definirla. Nosotros definimos cómo era la pregunta y cómo queremos que se sienta la persona pues lo primero que hicimos fue contestar esa pregunta y crear una frase. Esa frase se oficializó y esa frase la conoce todas las personas que trabajan en nuestras oficinas, en nuestra línea de servicio al cliente y de hecho esa frase es: En porvenir me reconocen, me entienden, y superan mis expectativas. Esa es la fresa, es corta tiene tres componentes y cada componente una explicación. Es, oiga, me reconocen, por qué me reconocen porque nosotros tenemos 8 millones y medio de clientes entonces pues es muy fácil pensar que uno acá pasa por una simple estadística yo quiero que cuando tu entres a una oficina de porvenir sepan que tu eres Andrea Lara y que te llamen por tu

nombre y que cuando se sienten a contestarte algo, hayan visto, se hayan tomado un minuto para ver tus antecedentes tus productos y te hablen con propiedad, y que no te digan: si cuénteme señorita cuénteme señora que necesita. Eso es muy diferente a Doña Andrea cómo le va, veo que con nosotros tiene pensiones obligatorias y cesantías veo que usted hizo un retiro hace poco no sé qué, en qué le puedo ayudar. Muy distinto.

*AL: si que sepan un poco la historia que va detrás..*

CZ: Si yo sé que estoy hablando con Andrea no con el digiturno número 137 que llegó a la oficina. Entonces me reconocen. Me entienden, ¿qué quiere decir me entienden? Este servicio de fondos de pensiones es un tema pues muy complejo la gente no entiende nada, no tiene idea qué es un fondo de pensiones, ni qué es Colpensiones ni cómo funciona eso, la gente no tiene ni idea. Entonces yo tengo que entender y además es un servicio donde cuando la gente se pensiona es porque o quedó inválida o porque se le murió alguien o porque está vieja. O sea nosotros atendemos tres situaciones trágicas y calamitosas entonces yo tengo que mostrar empatía por la persona yo tengo que mostrar que te estoy atendiendo a ti, tú no vienes a porvenir normalmente por una experiencia grata, yo no soy un banco porque a veces tu de los bancos a veces sales saltando en una pata porque te aprobaron un crédito para tu carro entonces estas feliz porque vas a estrenar carro, no aquí, aquí, normalmente vienes por situaciones que son difíciles no siempre, pero muchas veces si entonces es: uno, te reconocí, no te traté como un número y como una estadística, dos, hice un esfuerzo por entenderte, entiendo tu angustia, entiendo tu dolor, entiendo tu desconocimiento de este tema, yo me pongo en tu lugar y finalmente yo supero tus expectativas es decir, yo te contesto lo que tu querías saber y te atendí lo que tu necesitabas y te doy un poquito más. Un poquito más puede ser que te enseñé cómo pedir tu saldo por el celular, tú no venías a eso pero oiga además de que ya le expliqué el tema de su pensión y le entregué su historia laboral, lo que sea, venga yo le explico

*AL: Todo esto para facilitar el proceso de al cliente, o sea siempre ese poquito más siempre es para..*

CZ: Si, darle poquito más, entonces eso se ha traducido en esas acciones. Unos: definir que es la experiencia del cliente acción número uno. Acción número dos se definieron unos protocolos de servicio porque si esto efectivamente va a ser así y no se va a quedar simplemente como en un poema porque esto es como un poema, me entienden me reconocen, bueno si pero ¿y eso qué? ¿Cómo se ve o que, cómo se siente? entonces se definieron unos protocolos de servicio donde a la gente se le dijo usted ¿cómo le demuestra a una persona que usted la reconoció y usted la entendió? Con este tipo de comportamientos: comportamiento número uno, cuando usted va a atender a un cliente, tómese un minuto para entrar a CRM y ver ese señor qué productos tiene con nosotros, cuándo fue la última vez que llamó para que usted le hable con conocimiento de causa entonces se crearon unos protocolos de servicio. Y la otra acción que se tomó es que se diseñaron mecanismos de medición y de seguimiento para comprobar si esos protocolos si se estaban dando o no, entonces creamos por ejemplo todo un programa

de cliente oculto donde mandamos unas personas a las oficinas con un cámara escondida, haciéndose pasar por, no lo peor es que porvenir tiene tantos afiliados que pues es facilísimo encontrar en una agencia que tú le preguntas a los veinte que trabajan en una agencia, quiénes son afiliados a porvenir y levantan la mano la mitad, nosotros tenemos muchos afiliados entonces esas personas van a la oficina con una cámara y con un micrófono y nosotros vemos esos videos y medimos si el protocolo se está dando y por lo tanto si esa experiencia se está cumpliendo, armamos un ranking por oficina y eso tiene un esquema de oficinas, buenos y malos y a la oficina que mejor le va entonces tiene una serie de incentivos y premios y a los que les va mal y les va mal continuamente pues eso obviamente tiene incidencias y llamado de atención y lo que sea en fin. Entonces esas son, digamos las acciones concretas, son muchas pero pues para no nos extendamos te las resumo en esas.

*AL: ¿Qué hay que hacer para definir y desarrollar una estrategia de CEM con éxito?*

*CZ:* Pues no sé, yo claramente no soy un experto en eso pero pues que hemos hecho acá es, yo creo, que es un aspecto fundamental que es cómo definirla. Yo creo que definirla en una frase es muy importante porque si yo te digo no es que nosotros si propendemos por una buena experiencia al cliente tú me dices ay no buenísimo y eso ¿qué quiere decir? no pues que se sienta bien, ¡ah! ¿y eso qué quiere decir? O sea, yo creo que una buena cosa es definirla y ponerla en una frase para que todos entendamos lo mismo. Entonces yo no tengo ni idea, yo no sé por qué pongo el caso de Starbucks es porque una vez me leí un artículo sobre que Starbucks la experiencia, Starbucks vende la experiencia no vende café, Starbucks vende la experiencia de estar en un sofá con Internet,

*AL: lo de la 3 casa, el tercer hogar*

*CZ:* Exactamente entonces si ellos hubieran dicho no la experiencia del cliente es que entre acá y se sienta como en casa, listo. O sea le pusieron un nombre a eso. Acá tratamos de hacer lo mismo, ponerle un nombre a eso y asociarle a eso unos comportamientos. Yo no sé si Starbucks lo hace o no lo hace, pero yo me imagino que le dirán a sus empleados: oiga pues la verdad si los clientes se van a sentar, se van a sentir en su casa pues a uno no lo echan de su casa y si el señor lleva tres horas ahí sentado pues no lo eche. Seguramente, no sé, debe haber unos comportamiento asociados, claramente definidos y que se puedan medir. Yo creo que ese es como el otro elemento.

*AL: ¿Qué impacto ha tenido la estrategia de CEM en Davivienda? ¿Qué impacto económico? ¿Qué otro tipo de impacto?*

*CZ:* No impacto económico no, pues ni lo hemos cuantificado ni lo hemos cuantificado de esa manera, yo digo que el impacto que ha tenido es que eso si ha creado como una conciencia muy clara en la gente de la compañía que está buscando en término de fidelización de sus clientes porque es que si tú no haces todo esto que hemos hablado y tú simplemente le dices a la gente de los canales: venga muchachos acuérdense que hay que prestar buen servicio por favor presten buen servicio, si okey, pero es que para todo

el mundo entiende algo distinto por buen servicio, para ti buen servicio es despachar al tipo en 30 segundos, para el otro buen servicio es sonreírle y charlarle y oírle el cuento de toda su vida, y atenderlo durante una hora y media, entonces el impacto que esto ha tenido yo creo que ha sido crear una cultura, y unos comportamientos que si han mejorado la percepción de los clientes hacia el servicio. Ahora, si queremos hablar de impactos un poquito más tangibles pues porvenir en el año 2011 se ganó el premio portafolio que es el premio mas importante que hay en Colombia empresarial y nos ganamos el premio portafolio en servicio al cliente y en el año 2011 en una encuesta que hace el gremio de los fondos de pensiones a través de un tercero, a través de una agencia de investigación de mercados quedamos de primeros en servicio al afiliado . Entonces Porvenir si ha empezado a recibir una serie de reconocimientos y ese es de alguna manera como lo medimos y ahora que yo te pueda decir que esos reconocimientos son sólo por este tema de la experiencia del cliente no. Acá hay otras estrategias de servicio que han ayudado pero yo diría que el impacto que ha tenido si es ese. Un cambio cultural, una mejora en el servicio que yo cómo sé que ha habido una mejora en el servicio porque pues nos han dado dos premios muy importantes si el servicio no fuera bueno pues no nos hubieran dado esos premios.

*AL: Según su experiencia, ¿cuáles son los principales errores en los que se suele caer al diseñar y desarrollar una estrategia CEM?*

CZ: Pues error número uno, no expresarla con claridad, error número dos, no identificar cuáles son los comportamientos asociados con esta experiencia o sea uno le tiene que decir a la gente: para que el cliente viva efectivamente esa experiencia, nosotros nos tenemos que comportar con el cliente de esta manera y de esta manera y eso tiene que ser concreto. No decir tienes que ser amable con el cliente, si pues eso no quiere decir nada. Usted tiene que preparar la interacción con el cliente, entrar al CRM y preparar la interacción. Comportamiento número uno y comportamiento número dos, usted le tiene que decir al cliente por su nombre. Comportamiento número tres. Antes de que el cliente se vaya usted le debe preguntar si puede hacer algo más por él, comportamiento número cuatro. O sea eso se tiene que traducir en comportamiento, si eso no se traduce en comportamientos me parece que no funciona porque y ahí voy al tercer elemento, sólo si yo traduzco eso en comportamiento los puedo medir y evaluar. Que tú crees una experiencia y no haces todo eso, y después cómo haces para saber si esto se está logrando no, es muy difícil nosotros en el cliente oculto prácticamente eso es lista de chequeo la persona la reconoció y eso no es si o no, reconocerlo es le dijo por el nombre, se despidió por el nombre tenía claro qué productos y servicios tenía con nosotros. Yo sé que eso suena como muy militar pero es que en nuestro caso esto es una empresa de 2.700 personas con 8 millones y medio de clientes y pues aquí las cosas en ese sentido si tienen que ser un poquito así, o sea como mucha estructura y mucha disciplina y un poquito militar porque o si no, no te funciona, entonces yo diría que los errores son no hacer todo lo anterior que dijimos que había que hacer de alguna manera.

*AL: De la medición ya se habló entonces quedó resuelta nuestra última pregunta.*

## Anexo 4

### Entrevista con Ana María Huertas

Andrea Lara: AL

Ana Maria Huertas: AH

*AL: ¿Para usted qué es CEM o la gestión de la experiencia del cliente?*

AH: Básicamente qué es eso? Esos son acciones que el banco realiza en todas las interacciones que tiene el mismo cliente con el banco entonces, ahí lo que se hace es que se mira la experiencia que tiene un cliente desde todos los ámbitos con el banco y mide qué tan satisfecho está en términos de producto, en términos de procesos, en términos de tecnología, en términos de cultura, en términos de canales. Es más como medir todos los momentos de verdad del cliente alrededor de una experiencia con el banco.

*AL: Para Davivienda, ¿en qué tipo de acciones se ha traducido y se traduce el CEM?*

AH: Pues básicamente Davivienda maneja indicadores en todos esos momentos de verdad del cliente se garantiza que los indicadores estén a la altura del mercado, o mejor, y todo el tiempo está haciendo un permanente control y seguimiento de los mismos.

*AL: ¿Qué hay que hacer para definir y desarrollar una estrategia de CEM con éxito?*

AH: Pues básicamente lo primero es tener un conocimiento real del cliente porque a veces, nosotros cometemos los errores de diseñar productos y montar canales que no son ni los productos ni los canales que el cliente quiere entonces lo primero es tener un conocimiento real del cliente. Para eso tiene que tener pues todo un sistema de todos los hábitos, de la transaccionalidad, del perfil, del seguimiento del cliente, geográfico. Eso es como el grueso como el más importante de todos.

*AL: ¿Qué impacto ha tenido la estrategia de CEM en Davivienda? ¿Qué impacto económico? ¿Qué otro tipo de impacto?*

AH: Pues mira, realmente los impactos son muchos porque básicamente desde el punto de vista económico, el hecho de que tú encuentres que puedes encontrar la satisfacción del cliente manejando todos sus momentos de verdad eso pues de por sí ya le da una rentabilidad al banco porque como tú sabes el banco vive de los clientes y en la medida

que el cliente encuentre que todas sus necesidades son satisfechas van a querer seguir en el banco, van a seguir utilizando los productos y van a tener más productos con el banco, van a utilizar más servicios con el banco, lo van a recomendar, entonces las metas tanto de adquisición como de mantenimiento y fidelización no va a ser tan traumático cumplirlas porque tenemos un sistema de gestión de experiencia del cliente adecuadamente medido. Desde el punto de imagen y posicionamiento vemos que hay un impacto grande porque el hecho de que tú le des al cliente lo que necesita y en el momento que lo necesita y cumplas con todos sus requerimientos, le da confianza y le da credibilidad con la institución entonces este también es un impacto muy importante desde el punto de vista de una entidad financiera que si busca que los clientes tengan la tranquilidad y la confianza de la entidad con la que están trabajando y también hay un tema de impacto reputacional porque si es importante cumplir lo que se promete, si, entonces los clientes deben tener esa tranquilidad que si yo les prometí algo como entidad financiera se los tengo que cumplir. Impacto social también porque el banco también tiene que estar a la vanguardia de todos los temas de la economía entonces importante que los clientes sientan que el banco también tiene labores de responsabilidad social, todo un tema ambiental, se preocupa por la comunidad. Esos serían como los impactos más grandes que yo vería con el tema de la gestión de la experiencia del cliente.

*AL: Según su experiencia, ¿cuáles son los principales errores en los que se suele caer al diseñar y desarrollar una estrategia CEM?*

AH: Pues básicamente nosotros cometemos a veces muchos errores de improvisación por estar a la vanguardia en el mercado buscamos y sacamos productos que no corresponden a las expectativas del cliente, a veces montamos canales que no son los canales que realmente el cliente necesita entonces ahí podemos perder muchos recursos que se podían manejar de una manera mucho más eficiente si realmente estamos atentos a lo que el cliente y el mercado nos está diciéndonos. Eso es como la generalidad entonces pues tenemos procesos también no conectados, las áreas se abren, entonces el cliente siente cuando un área le está diciendo que eso no es de ellos sino de otra área y otra área entonces ahí hay que tener cuidado que los procesos no se desconecten, tener cuidado que los canales no se desconecten, que si el cliente entra por la página vea lo mismo que si llama al teléfono o va a una oficina y pues también que de diseñen producto que estén conectados porque a veces se le ofrece un portafolio y llega solamente con un producto y los demás productos le van llegando con el tiempo entonces eso da una muy mala imagen desde el punto de vista de experiencia con el cliente.

*AL: Claro entonces es importante que ustedes dentro de la estrategia que buscan de ofrecer una buena experiencia todo se conecte, o sea que sea todo conectado con las*

*distintas áreas, pues que todas las áreas sepan.*

AH: Es importante de las distintas áreas y los distintos canales porque mira el cliente, el banco es uno solo pero pasa muchos en los bancos grandes que el cliente llama, por decir algo va a la oficina y le dan una información, llama y el call le da otra información, entra a la página y en la página hay otra información. Ahí se ve la desconexión al interior entonces eso, eso hay que tenerle mucho cuidado porque el cliente va a ver lo que hay es un desorden y ese desorden interior se transmite inmediatamente al cliente.

*AL: ¿Cómo mide usted la experiencia del cliente? ¿Qué tan efectivas son estas medidas a la hora de ejecutar una estrategia?*

AH: Pues nosotros medimos la experiencia del cliente, a través de la misma experiencia del mismo, o sea por decir algo nosotros tenemos unos indicadores de recurrencia de nuestro producto entonces digamos que sabemos si el cliente está utilizando nuestras tarjetas, sabemos cuánto está creciendo la facturación con nuestra tarjetas, sabemos si el cliente está buscando nuestros créditos, los está utilizando, está metiendo la plata en un CDT. En la medida que veamos que el cliente se vincula más con el banco, que se llama bolsillo del cliente o sea todas las necesidades que un cliente pueda suplir con un banco las cubre con nosotros vemos que la estrategia está funcionando. No trabajamos con encuestas ni nada, vemos la realidad del cliente con el banco. También cuando encontramos que el cliente nos recomienda, recomienda la entidad a sus amigos, a sus conocidos porque lo hemos sorprendido y cuando vemos que el tema de las metas de todas esa cantidad de metas que tenemos al interior del banco se cumple de una manera no complicada porque el cliente es cliente que realmente ve que el cliente es un diferencial en temas de experiencia y servicio entonces tenemos esos indicadores que nos dicen que vamos por buen camino o hay indicadores que nos pueden estar diciendo ojo porque los clientes están llevándose su bolsillo para otro banco y vemos que está pasando específicamente en esos procesos.

*AL: Por ejemplo tú me hablas de recomendación que por ejemplo cuando un cliente recomienda a otra persona, ¿Cómo sabes de esa recomendación?*

AH: Porque nos cuentan o sea el recomendado nos avisa, nos avisa, nos dice mire me recomendaron que saque por decir algo en este momento tenemos un producto muy innovador que se llama Daviplata y Daviplata ha sido un generador de recomendados impresionante más que una estrategia de comunicación agresiva entonces no que me recomendaron, lo llaman a uno, llaman al call y dicen no, me recomendaron este producto lo quiero sacar entonces uno va midiendo cuánto es por recomendación y cuántos por campaña publicitaria y cuántos y así, teníamos como los originados de cliente nuevos y uno es ese.



*AL :Aparte de la entrevista yo quisiera saber, ustedes tienen como cierta medición hacia los funcionarios que tienen contacto directo con el cliente para que pues para que el cliente vea en ese punto una grata experiencia cuando va al banco?*

AH: Mira nosotros tenemos una estrategia de servicio que no solamente cubre al cliente sino al empleado no solamente de atención al cliente, sino todas las áreas de contacto porque para nosotros es importante que no solamente que el cliente esté satisfecho sino que el empleado esté satisfecho hace a un cliente satisfecho. Entonces nosotros tenemos mediciones internas en áreas de dirección general, tenemos mediciones internas en áreas de canales y tenemos mediciones en áreas de soporte. En todas las áreas del banco hay mediciones, o sea a todos nos miden en la forma cómo contestamos, independientemente sea un empleado o un cliente por lo que como te comento, o sea acá en el banco, se hace mucho énfasis en el empleado porque la satisfacción del empleado hace la satisfacción del cliente entonces se hace en paralelo las dos.

*AL: O sea todo hace parte de esta gestión de la experiencia del cliente de la que hemos hablado*

AH: Claro todo hace parte si señora de eso.