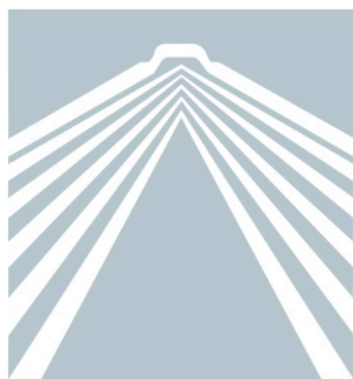


JUAN CARLOS ALCAIDE
JUAN ANDRÉS AVILÉS • RAÚL HERNÁNDEZ
CRISTINA ALMARZA (Coord. y col.)

Marketing para las empresas de servicios profesionales



Marketing para las empresas de servicios profesionales

JUAN CARLOS ALCAIDE CASADO

JUAN ANDRÉS AVILÉS

RAÚL HERNÁNDEZ

CRISTINA ALMARZA (Coord. y col.)

Marketing para las empresas de servicios profesionales

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «EMPRESA Y GESTIÓN»

Sección: Marketing

Director: Miguel Santesmases

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© Juan Carlos Alcaide Casado, Juan Andrés Avilés, Raúl Hernández y Cristina Almarza (Coord. y col.)

© Edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2019

Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es

Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid

Teléfono: 91 393 89 89

www.edicionespiramide.es

ISBN digital: 978-84-368-4057-5

A nuestras familias, amigos y todas las personas que nos ayudan a mejorar cada día y dar un sentido positivo a nuestro trabajo, comprobando que sirve para mejorar a las personas, empresas y la sociedad en su conjunto.

ÍNDICE

Prólogo	13
1. Servicios profesionales: contextualización	15
1. Las profesiones en el siglo XXI	15
2. El emprendimiento	16
3. Qué son los servicios profesionales.....	19
3.1. Asimetría informativa	20
3.2. Demanda de confianza	21
3.3. Conocimientos técnicos presupuestos.....	21
3.4. Personalización: resolución de un problema personal que plantea el cliente	21
3.5. Secreto profesional y otros elementos deontológicos.....	22
3.6. Titulación y colegiación	22
3.7. Proceso de globalización.....	24
4. El cliente de servicios profesionales del siglo XXI.....	25
5. Tendencias del cliente de servicios profesionales en la era digital	26
6. Conclusión	27
2. Especificidades del marketing de servicios profesionales	29
1. ¿Qué es el marketing?	29
2. La especificidad del marketing de servicios profesionales.....	31
2.1. La intangibilidad.....	31
2.2. Simultaneidad producción-consumo	32
2.3. Alta intervención del factor humano.....	34
2.4. La caducidad.....	34
2.5. Personalismo.....	35
3. Conclusión	36

3. Llegando al cliente: la imagen, el posicionamiento y proactividad del profesional.....	37
1. Introducción	37
2. Objetivos de la comunicación de marketing.....	38
3. El posicionamiento.....	38
4. Reputación: creación de marca o <i>branding</i>	38
4.1. La fase de definición de la marca	45
4.2. La fase de creación de la marca	45
4.3. La fase de interiorización de la marca	46
4.4. La fase de gestión de la marca.....	47
5. Llegando al cliente.....	48
5.1. Los Mass Media	49
5.2. El marketing directo	51
5.3. Canal <i>online</i>	57
5.4. Comarketing/cobranding	62
5.5. Product Placement.....	62
5.6. Patrocinio	63
5.7. Las relaciones públicas	63
5.8. Boca a boca en la empresa de servicios profesionales.....	65
5.9. Customer Experience	66
6. El caso: Geomarketing en los parabrisas de los coches	66
7. El debate: ¿qué te parece? El personalismo en los negocios de servicios profesionales	71
8. Caja de herramientas: LinkedIn y el Networking	72
8.1. El perfil.....	73
8.2. La Red.....	75
8.3. Los contenidos.....	76
8.4. El Networking y el Social Selling.....	79
8.5. Las métricas	82
4. La gestión del cliente de servicios profesionales	85
1. El servicio base	85
1.1. La estrategia del servicio	87
1.2. El servicio base.....	87
1.3. El sistema del servicio	88
1.4. El encuentro del servicio	90
2. El precio	92
2.1. Gestión del precio: enfoques generales.....	92
2.2. El precio como instrumento de marketing.....	95
3. La calidad como estrategia de marketing.....	97
4. Las personas	98
5. Los procesos	100
5.1. El modelo <i>blueprint</i> o los planos del servicio	101

5.2. Los procedimientos	103
5.3. La prestación/entrega y las pruebas físicas	104
6. Caja de herramientas	107
7. El caso: «precios para siempre: la elasticidad-precio»	110
5. La gestión del cliente de servicios profesionales desde la experiencia del cliente	117
1. Definición	117
1.1. Del marketing de servicios al marketing de experiencias	118
1.2. Orientación al cliente: <i>customer centric</i> en la economía y el marketing de la experiencia	119
1.3. El preámbulo de la experiencia: la cultura de la organización ..	122
2. Los pilares del <i>Customer Experience</i>	125
2.1. Conocer para personalizar la experiencia	128
2.2. Las expectativas: la clave	131
2.3. Las cartas de compromiso del servicio	136
2.4. Instrumentos de investigación y medición de la calidad el servicio	136
3. Implantación de acciones de mejora del servicio en los servicios profesionales: el modelo PRIMA (PRIorización del MARketing)	140
4. El debate: ¿qué te parece? El <i>empowerment</i> de los colaboradores	144
5. Caja de herramientas	147
6. La gestión del cliente de servicios profesionales desde el Datamanagement: el <i>Business Intelligence</i>	155
1. El <i>Business Intelligence</i> es cosa de grandes empresas	157
1.1. Necesidad de un repositorio de información o Data Warehouse	158
1.2. Herramientas específicas para el tratamiento del dato y convertirlo en información	158
1.3. Perfiles de colaboradores que sean capaces de tratar los datos	160
2. La gestión rentable de clientes: el valor del cliente	161
3. El tratamiento personalizado de clientes: las segmentaciones	163
4. Reporte de la realidad	165
5. <i>Data Mining</i> o modelización estadística	166
5.1. Aplicación de Geomarketing: Caso Kiabi	166
6. Evaluación de las acciones comerciales	168
7. Caja de herramientas: Matriz de valor real-potencial con cuartiles en Excel	170
7. Digitalización y redes sociales	175
1. <i>Be digital</i>	175

2.	El marketing de contenidos	177
2.1.	Blogging	179
3.	Redes sociales	181
3.1.	Conocer a nuestros clientes	182
3.2.	Twitter	184
3.3.	Conclusión	188
4.	El caso	188
4.1.	El código de las redes sociales: la inmediatez	188
4.2.	Cuando los procesos internos de la empresa condicionan la decisión de compra	191
8.	La inteligencia artificial	197
1.	La inteligencia artificial en servicios profesionales	198
2.	Blockchain	205
3.	Los NewTech (HealTech, FoodTech...)	206
4.	Caso concreto: el mundo jurídico y el despacho de abogados	207

PRÓLOGO

Llevo toda mi vida vendiendo servicios profesionales, y creo haber conocido las claves, si no del éxito, sí del fracaso. Algunas de ellas son:

- No generar confianza.
- Tomarse demasiadas confianzas.
- No ser especialista.
- Ser demasiado especialista.

Especialización y confianza eran, entre otras, las claves del éxito. El trabajo duro, la reputación, la *atractividad*, las experiencias positivas y desbalanceadas a favor del cliente y las estrategias de fidelización coadyuvaban y ayudaban a garantizar un despacho profesional exitoso.

Pero ya no. Ya no basta con dar servicio. Vivimos en la era digital, y ya no estamos, como antaño, en tiempo de cambios, sino en cambio de tiempos. Todo es digital. O te digitalizas o mueres.

- Estamos en la llamada *Gig Economy*, la economía de los pequeños encargos.
- Estamos en la era de la *servitización*, y el servicio se torna clave en la comercialización de productos: ¡competimos con tantos! El banco asesora con la intención de fidelizar, el bufete de abogados da consultoría de negocio, las tecnológicas asesoran en jurídico... ¡Todos contra todos en el sector de los servicios profesionales!
- Estamos en la era de la omnicanalidad y la hiperconexión, debiendo estar siempre disponibles. Siempre. En todos los dispositivos.

- Estamos en la era de la inteligencia aumentada: la inteligencia artificial amplifica al abogado, al médico, al consultor, y ¡quizá sustituya algunas de sus competencias facturables en el corto plazo!

No cabe duda de que a los conocimientos clásicos de marketing para la correcta gestión del despacho de la empresa de servicios profesionales hay que agregar hoy día nuevas competencias: más creatividad, más inventiva, más capacidad de gestión de la diversidad, más capacidad de subcontratación en mercados globales y competitividad en la *hipercompetencia* que nos circunda.

Gestión digital, experiencia de cliente cuidada en cada detalle, comodidades, facilidades y placer-disfrute en cada interacción con el cliente serán algunas de las claves del éxito en los nuevos servicios profesionales.

El reto es apasionante: dar cada día más valor, agregar rentabilidad a nuestros clientes con tecnología y diferenciación.

Personas que dan (los mejores) servicios profesionales a personas con la ayuda de la tecnología, generando rentabilidad a quien los presta y a quien los recibe.

Suena bien, pero no es cosa fácil. Hemos escrito este libro con la idea de ayudar a lograr el reto. Ojalá lo hayamos conseguido.

JUAN CARLOS ALCAIDE

SERVICIOS PROFESIONALES: CONTEXTUALIZACIÓN

1. Las profesiones en el siglo XXI

Las economías occidentales, y concretamente la española, han experimentado una terciarización de su economía: prácticamente tres de cada cuatro profesionales que trabajan en España (74,1 %) lo hacen en el sector servicios, según el INE en sus datos de 2017.

El mercado de trabajo aún continúa manteniendo estructuras propias del siglo XX, de sociedades fabriles. El concepto de producción y de productividad viene sufriendo una evolución que no se ve acompañada de la legislación.

Véase un médico que cobra 150 € por la visita. Con solo tres consultas diarias ingresaría 9.000 € brutos al mes. ¿Cómo encajaría la discusión que hay en la sociedad de la jornada laboral de 35 horas semanales? Este profesional dedica bastante menos. No hemos de caer en la frivolidad, pues no todos los profesionales ingresan estas cifras, pero ¿qué ha hecho este profesional para llegar a este nivel? Con seguridad lleva toda la vida formándose, siempre se mantiene actualizado y es un profesional de reputado prestigio.

Ese es el camino.

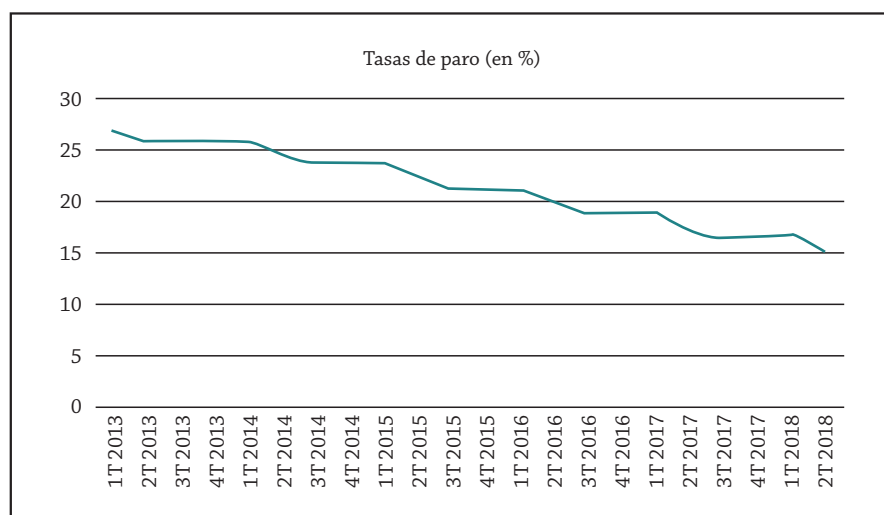
En este siglo, se están rompiendo poco a poco las normas no escritas, como comentaremos más adelante. Se destruirán muchos empleos y otros muchos nuevos se crearán.

El futuro a buen seguro nos augura una continua adaptación y un continuo reciclaje dentro de una competencia global. Lejos de componer una amenaza, es una oportunidad para la que hay que prepararse: idiomas, especialistas en robótica, computación cognitiva, especialistas en Internet de

las cosas, profesionales de la alimentación y de la salud postural, matemáticos, estadísticos, científicos de datos, especialistas en logística, ciberseguridad, entorno digital o profesionales del ocio, el disfrute y la experiencia serán algunas de las nuevas profesiones que se demandarán.

2. El emprendimiento

El emprendimiento se ha promocionado desde medios de comunicación, redes sociales y organismos oficiales, seguramente como consecuencia del alto nivel de desempleo.



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INE¹.

Figura 1.1.

Sin embargo, no podemos responsabilizar completamente a la coyuntura económica, ya que hay distintos factores que nos han llevado a la situación actual:

¹ http://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm.

a) Crisis económica

Se ha destruido mucho empleo, quedando fuera del mercado laboral sectores concretos de la población, como son los jóvenes y mayores, creándose un fenómeno de parados de larga duración, cuyo número es el más alto de Europa².

b) Cuarta revolución industrial³

Se trata de una revolución caracterizada por la eclosión de la alta tecnología, la robótica, la inteligencia artificial, Internet de las cosas, la digitalización de nuestro día a día y el protagonismo de los datos en la operativa y gestión: Big Data y Small Data.

Dos elementos tan básicos hoy para nosotros, como son la conectividad de gran velocidad y la movilidad, hacen que muchos profesionales emprendan y busquen la independencia en la prestación de servicios.

La conectividad a gran velocidad y la movilidad son dos factores claves para la prestación de servicios de calidad en la distancia, en cualquier momento.

CONECTIVIDAD–MOVILIDAD–DESLOCALIZACIÓN–INMEDIATEZ

c) Nuevo estilo de gestión

Se han roto las reglas del juego, muchas veces no escritas, preestablecidas en cada uno de los sectores: de la organización fabril de las empresas, siempre pensando en la producción y su eficiencia, se ha pasado a las organizaciones dominadas por la economía del conocimiento, donde la estandarización de procesos no es lo crítico, sino la continua adaptación a los cambios, desaprendiendo y aprendiendo nuevas formas de hacer las cosas.

El nuevo estilo de gestión viene caracterizado por el uso de la tecnología para personalizar, automatizar tareas que no agregan valor al servicio esencial, focalizar en la generación de emociones positivas en nuestros clientes

² http://sevilla.abc.es/economia/abci-cada-tres-parados-espana-larga-duracion-201610181722_noticia.html (Consultado el 18 de octubre de 2016).

³ <http://www.forbes.com.mx/7-de-cada-10-empresarios-ve-positiva-la-cuarta-revolucion-industrial/#gs.dvbAH54> (Consultado el 18 de octubre de 2016).

y no perder jamás el foco en la rentabilidad..., a medio y largo plazos. Un ojo puesto en el cliente y su valor vitalicio, y el otro puesto en lo que hace la competencia (multisectorial, todos competimos con todos, abogados, consultores, sociedades tecnológicas, agencias...) global.

d) Cambio en las preferencias de los consumidores: la economía de la experiencia

La sociedad occidental, de forma paralela a la bonanza económica, ha ido ascendiendo en la pirámide de Maslow, pasando a satisfacer necesidades distintas de las fisiológicas y seguridad.

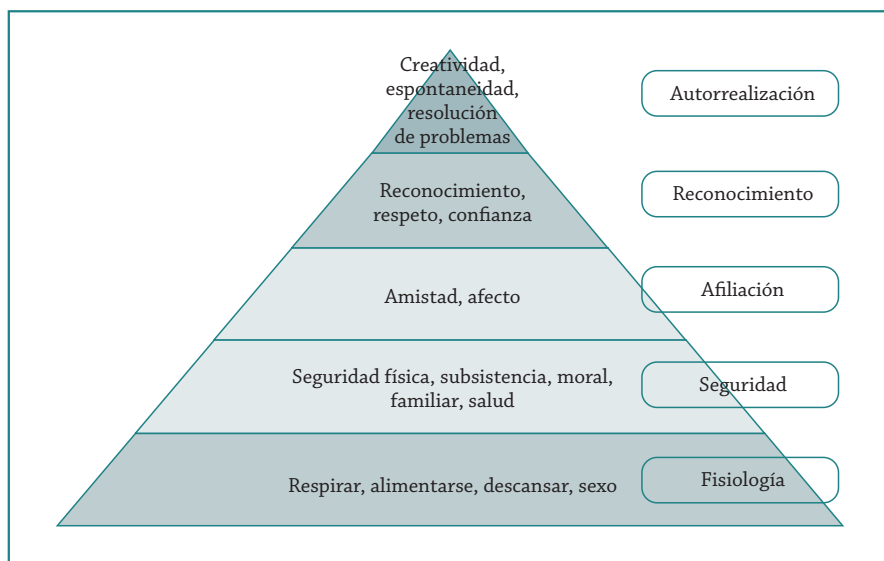


Figura 1.2.

Han proliferado profesiones que antes parecían reservadas a otros estratos sociales. La clase media accedió a recibir clases individualizadas de tenis, pádel o esquí, tratamientos de belleza, asesoramiento legal, tratamientos de fisioterapia, práctica de pilates o la contratación de *personal trainer* o *personal shopper*.

Han surgido así nuevos servicios profesionales, asociados en gran medida al aspecto más hedonista de los consumidores.

Resueltas las necesidades básicas buscamos nuevas experiencias, naciendo la economía de la experiencia. Con la coyuntura económica adversa de los últimos años los consumidores perdieron renta disponible, pero no estaban dispuestos a renunciar a estas vivencias que habían sido incorporadas a la cotidianeidad. Comenzaron de este modo negocios que comercializaban muchos servicios profesionales a bajo precio: Groupon, Letsbonus, Amazon BuyVip, Ofertix, Dreivip o Vente Privee, entre otros.

e) Digitalización y multicanalidad

Se ha producido una eclosión de la digitalización de las empresas y servicios profesionales, en cuanto a la generación de negocio en el canal *online*. Obtener proveedores, herramientas y recursos por este canal genera una cantidad de oportunidades, tanto de aumento de ingresos como de reducción de costes, que ha traído un efecto llamada para multitud de profesionales.

3. Qué son los servicios profesionales

Una profesión no solo es un oficio. El conocimiento de un oficio, la pericia, el saber hacer, se adquiere con la práctica. En una «profesión», al conocimiento práctico se llega tras haber superado con éxito unas pruebas educativas, académicas o que, «a ojos del cliente» (a veces a ojos de la Administración Pública), dan «derecho» a ejercer. En ocasiones, este derecho se adquiere suscribiendo un contrato de franquicia (por ejemplo, alguien sin oficio, sin conocimientos previos, se incorpora a la profesión de la intermediación inmobiliaria, adquiriendo los derechos o incorporándose a una red de franquicias).

Una profesión, pues, requiere estar en posesión de elementos de acreditación de la misma.

¡Un profesional es una conjunción de título y carrera con experiencia!

La prestación de servicios tiene la particularidad de que coinciden la producción por parte del profesional y el disfrute por parte del cliente.

Los servicios profesionales presentan varias propiedades que los hacen verdaderamente «especiales» desde el punto de vista del marketing. Estas

características los diferencian, incluso, de los servicios no profesionales. Veámoslas.

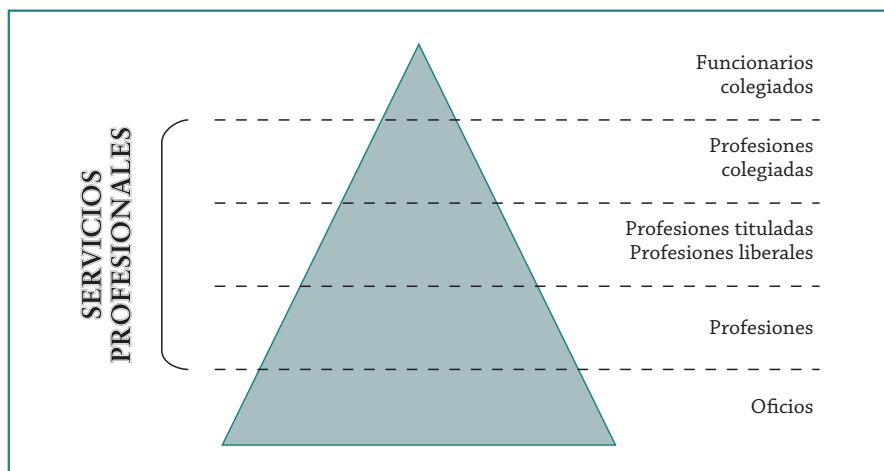


Figura 1.3.

3.1. Asimetría informativa

En la mayoría de los servicios profesionales el cliente contrata el capital humano, el oficio y la pericia supuestos en él. En muchos casos, el profesional tiene serias dificultades, no ya para evaluar o medir el resultado, sino a veces para explicitar la demanda del cliente.

A veces el profesional dará el servicio que el cliente necesita, incluyendo ¡lo que el cliente no supo explicitar!

En consecuencia, en muchas ocasiones el servicio profesional es la aplicación de capital humano a la solución de casos individuales y ajenos al profesional, para obtener un resultado de calidad no siempre fácilmente objetivable.

Con frecuencia se trata de «transacciones» no repetitivas y/o atípicas; por ejemplo, un particular no necesita un abogado todos los días.

El servicio profesional habitualmente es la aplicación de experiencia y conocimiento a la solución de casos individuales, para obtener un resultado de calidad no siempre fácilmente objetivable.

3.2. Demanda de confianza

En la demanda de productos y servicios se suele buscar la misma experiencia de una vez anterior o de alguien que nos los recomienda.

Sin embargo, en los servicios profesionales cada demanda es específica e irrepetible; es sumamente difícil (e incluso desaconsejable muchas veces) estandarizar el servicio. Se busca la hiperpersonalización de la experiencia, convirtiéndose en una demanda por confianza. La capacidad para crear confianza ¡es la esencia! Esta confianza es la base de la fidelidad, la que genera relaciones continuadas (y no esporádicas) con la clientela.

Los servicios profesionales son una oportunidad: se basan en la recomendación y la confianza, en la personalización de la experiencia y en el marketing *one to one*.

3.3. Conocimientos técnicos presupuestos

El servicio profesional se basa en la posesión de un conocimiento especializado de nivel superior. Este conocimiento, de base abstracta en muchas ocasiones, es resultado del oficio y experiencia, mezclados con la formación y conocimientos especializados.

Título o certificación y experiencia son la base de partida en la comercialización y gestión de despachos y servicios profesionales.

3.4. Personalización: resolución de un problema personal que plantea el cliente

El profesional está para resolver una demanda personal del cliente, generando satisfacción para que el cliente repita y nos recomiende. Un detalle simbólico para mantener la idea «altruista» de servicio es que el profesional no suele cobrar directamente los servicios, sino que muchas veces es otra persona quien lo hace en su lugar.

Otro rasgo diferenciador es que, si no puede resolver el problema del cliente con suficiente conocimiento, puede remitir el caso a otro profesional más preparado.

3.5. Secreto profesional y otros elementos deontológicos

En relación con el anteriormente citado concepto de confianza, el médico, el abogado, el asesor fiscal, el consultor, el *personal trainer* o el fisioterapeuta llegan a saber muchos detalles personales de quien les contrata. Se crea una relación de confianza más allá del servicio.

La gestión de la discreción, el secreto profesional y la confidencialidad son, en consecuencia, un elemento central en la comercialización de servicios profesionales.

3.6. Titulación y colegiación

Uno de los elementos más controvertidos en relación a algunos servicios profesionales está en la titulación requerida. Es un requisito informal, pues nadie requiere en la práctica exhibir el título para ejercer.

Por ejemplo, un consultor o asesor empresarial pertenece a las típicamente denominadas «profesiones tituladas». Pero, en la práctica, un sociólogo y un economista, por ejemplo, pueden ser asesores de marketing.

Son bien conocidos numerosos profesionales de la asesoría que no pasaron por las aulas universitarias; son personas que adquirieron oficio y conocimientos técnicos en el desarrollo profesional.

Por ejemplo:

- Los fisioterapeutas se quejan del intrusismo de masajistas no titulados que, desconociendo los efectos de la estimulación de ciertos músculos (o no pudiendo demostrar con un título que los conocen), pueden llegar a provocar daños de difícil reparación.
- Los agentes de la propiedad inmobiliaria titulados se quejan de que existen «intrusos» que carecen de los conocimientos jurídicos para asesorar a los clientes sobre cuestiones fiscales anejas a la adquisición de una vivienda.

Algunas profesiones, como la de abogado, médico, asesor fiscal, arquitecto o psicólogo, se organizan en torno a colegios, que exigen para ejercer la colegiación, en aras de asegurar que los destinatarios de los servicios reciben una prestación profesional formalmente asegurada.

Esta situación está evolucionando, existiendo profesiones tradicionalmente colegiadas que hoy no requieren de la colegiación para su ejercicio. En otros casos el Colegio se convierte en una suerte de asociación profesional que pone en contacto a profesionales similares.

Desde una mentalidad de marketing llama la atención la colegiación obligatoria, que es requisito para el ejercicio, en España, de algunos servicios profesionales. Se trata de una obligación y no de un derecho. En estos casos se dan elementos muy específicos:

- Restricciones a la publicidad, lo que dificulta el establecimiento de jóvenes profesionales y genera una distorsión en la sociedad; por ejemplo, las restricciones a la publicidad en el caso de odontólogos provoca que el uso del dentista por la población española sea muy inferior al que corresponde a su grado de desarrollo. Los colegios de abogados llegan incluso a regular el tamaño de los rótulos y los grafismos a emplear para dar a conocer la ubicación de un despacho de abogados!
- Restricciones a la estructura del negocio: se trata de aquellas restricciones que impiden que los profesionales se asocien de la forma que estimen más conveniente para prestar sus servicios. En España, por ejemplo, se prohíbe que los despachos colectivos de abogados superen los veinte profesionales o que puedan tener más de un despacho dentro del territorio de cada colegio, o que puedan desarrollar de modo colectivo, a través de sociedades, su actividad profesional. Las consecuencias de estas restricciones son gravísimas, no solo de cara al consumidor español, sino de cara a la posibilidad de supervivencia de una actividad profesional de calidad ejercida por parte de nacionales españoles.

En el ámbito de los servicios profesionales hay que destacar también los denominados «profesionales colegiados funcionarios». Por oposición estatal, registradores, notarios, corredores de comercio y otros profesionales pueden ejercer su profesión tras superar un título académico, una oposición y una colegiación obligatoria.

Por otra parte, la gestión del despacho sigue los mismos principios básicos que cualquier otro servicio profesional.

3.7. Proceso de globalización

El proceso de globalización debe ser percibido por los prestadores de servicios profesionales como una auténtica oportunidad de mercado a aprovechar, ¡o como una amenaza! para aquellos que adolezcan de pereza acomodaticia.

Hasta ahora los servicios profesionales han requerido de una total inmediatez geográfica y temporal. ¡Pero cada vez tiene menos sentido que oferentes y demandantes estén en el mismo lugar y en el mismo instante!

Hay servicios que, por su naturaleza, son prestados con el cliente in situ: pensemos en prestaciones médicas que requieran manipulación, fisioterapia, servicios estéticos, etcétera.

Sin embargo, hay otros muchos servicios que se han deslocalizado, gracias a las nuevas tecnologías, que con una conexión permanente de alta velocidad, un *smartphone* o la realidad virtual, junto con otros cambios de mentalidad, como el teletrabajo, hacen que la teleasesoría, el diagnóstico a distancia o los proyectos con entregas sean una realidad.

Skype, Hangout o las propias videoconferencias de los *smartphone* hacen posibles reuniones, entregas de resultados, recepción de requisitos en tiempo real y viendo al cliente o clientes, eliminando la distancia o frialdad del *e-mail* o de la clásica llamada telefónica.

Dropbox, Box o Google Drive son algunas de las herramientas que hacen posible la compartición y tratamiento en tiempo real de información.

Las redes sociales profesionales, como LinkedIn o Xing, junto con las redes sociales, como Twitter, Facebook o Google+, hacen que el profesional tenga la manera de ser conocido o de dar a conocer sus trabajos a nivel global, quedando accesible para que cualquier persona del mundo pueda contratar sus servicios.

4. El cliente de servicios profesionales del siglo XXI

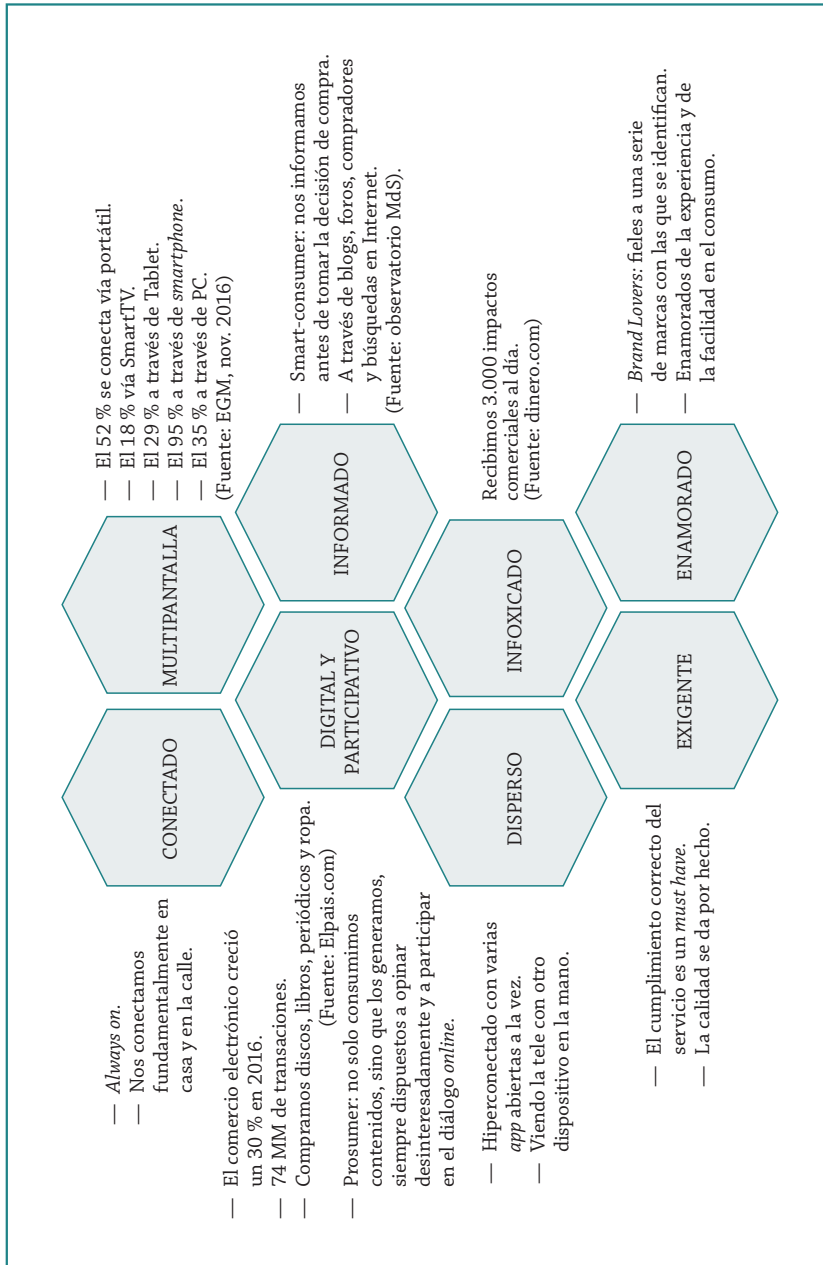


Figura 1.4.

5. Tendencias del cliente de servicios profesionales en la era digital

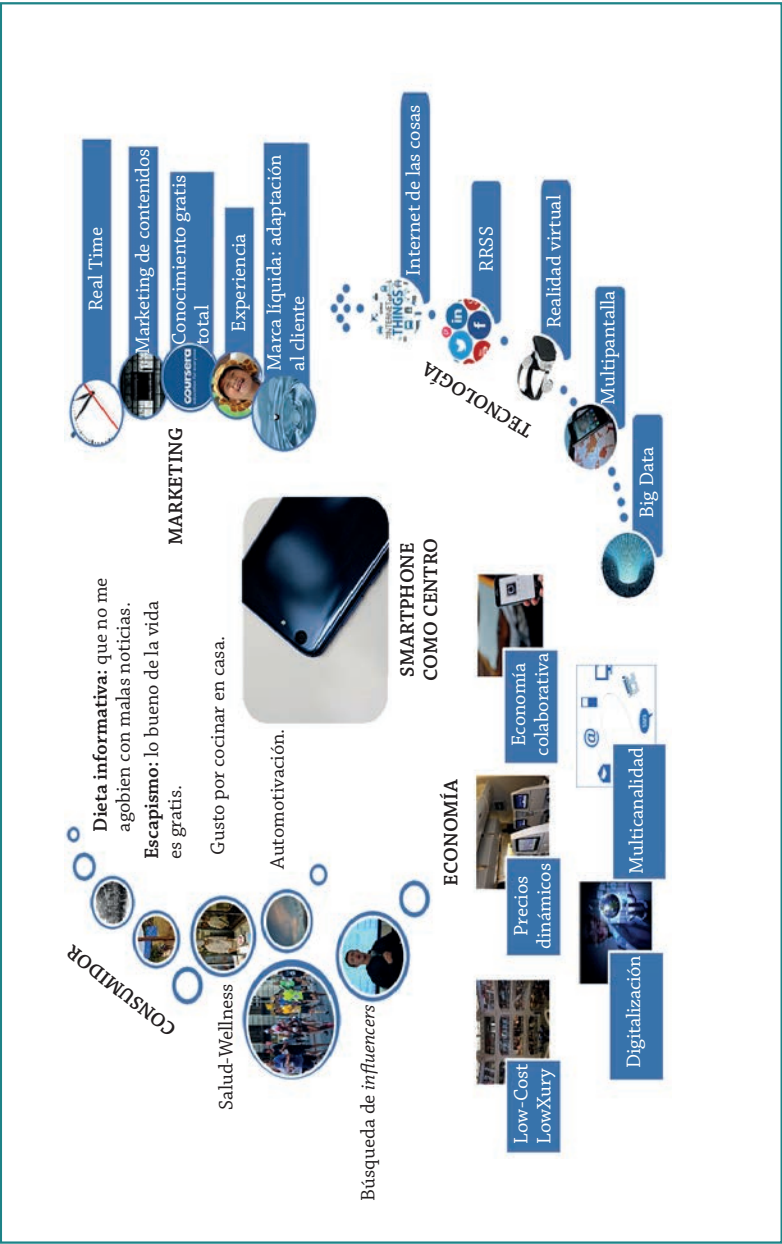


Figura 1.5.

6. Conclusión

En este primer capítulo, a modo de introducción al texto, hemos querido establecer, mediante un panorama muy resumido, aquellos aspectos de los servicios profesionales que, como veremos en el desarrollo del libro, tienen mayor incidencia en la implantación del marketing en el sector.

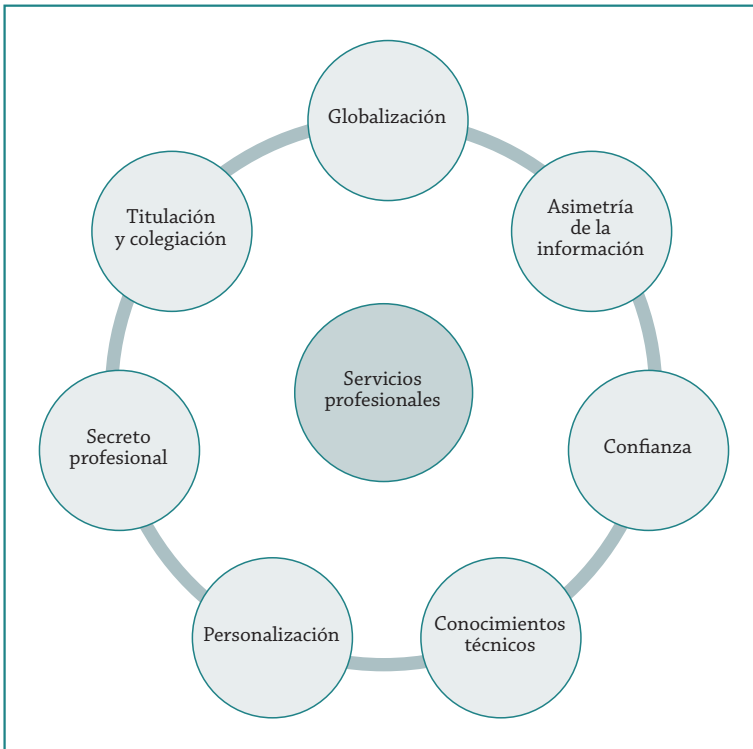


Figura 1.6.

2

ESPECIFICIDADES DEL MARKETING DE SERVICIOS PROFESIONALES

1. ¿Qué es el marketing?

De forma esquemática, podemos afirmar que marketing es la actividad que establece el vínculo entre la organización o empresa y su o sus mercados o segmentos:

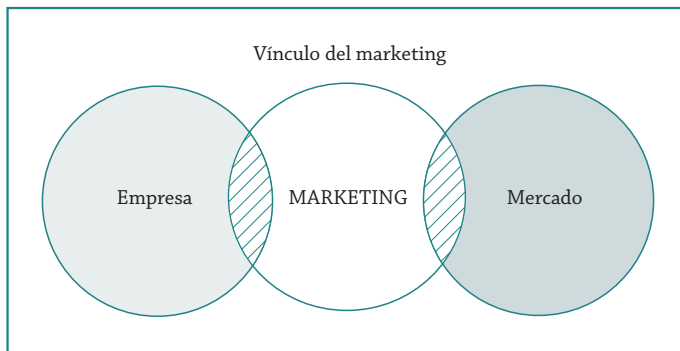


Figura 2.1.

Hasta hace no demasiado tiempo, la función principal del marketing era la de asegurar a la empresa, organización o profesional independiente la mayor participación de mercado posible dentro de este u otro segmento al que se dirija. Sin embargo, el marketing ha ido evolucionando hacia facetas como el establecimiento de relaciones estables y rentables con los clientes, haciendo que la relación con ellos sea satisfactoria, convirtiéndolo en una experiencia para que los clientes repitan y nos recomienden.

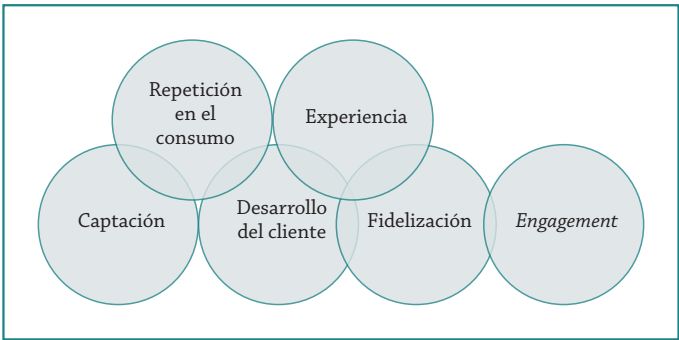


Figura 2.2.

El marketing clásico también nos muestra que todo cuanto haga una empresa o institución para influir en sus mercados se reduce a la gestión de las que se conocen como las «4P del marketing», es decir: producto, precio, plaza (o distribución) y promoción (o comunicación). Sin embargo, este esquema de trabajo, también conocido como el marketing mix, no responde a la realidad de, por ejemplo, los sectores que operan o prestan servicios, como veremos más adelante. De ahí que hoy en día el marketing se estudie y aplique desde distintas ópticas: marketing tradicional, marketing de servicios, marketing relacional, marketing *one to one*, marketing experiencial, marketing analítico, etc.

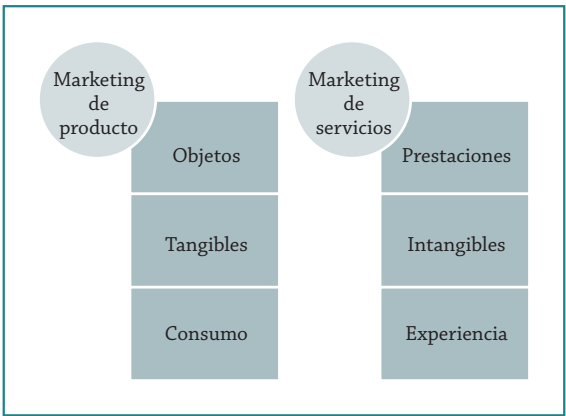


Figura 2.3.

2. La especificidad del marketing de servicios profesionales

En la figura 2.3 se observan las diferencias fundamentales entre los productos y servicios. En consecuencia, si productos y servicios no son lo mismo, no deben, ni pueden, ser gestionados de la misma forma.

La prestación de servicios profesionales, y por ende las técnicas de marketing que utilicemos en torno a ellos, tienen unas especificidades que se concretan en la figura 2.4.

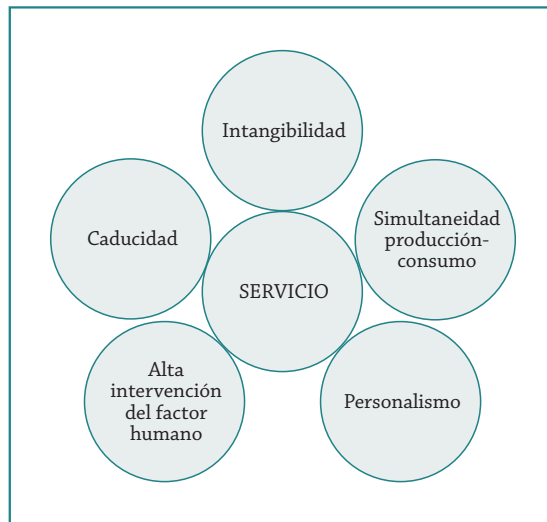


Figura 2.4.

2.1. La intangibilidad

Entendemos como intangible todo aquello que no puede ser percibido mediante la intervención de alguno de los cinco sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto.

Cuando los pacientes visitan a un médico no procuran los resultados de los análisis de sangre o una exploración, sino que el beneficio que buscan es «recuperar la salud que han perdido» o mantener la que ya tienen.

La intangibilidad de los servicios genera unas características concretas en el marketing de servicios:

CUADRO 2.1

Los clientes solo compran una «promesa», el «derecho» a una «prestación».	Los clientes no reciben objeto alguno que puedan ver, tocar, comprobar o evaluar. Los elementos tangibles que reciben (un contrato que garantiza la gestión realizada, los planos certificados y aprobados por las autoridades o el informe del consultor) <i>representan</i> el servicio, pero <i>no son</i> el servicio.
Existe un mayor nivel de riesgo percibido.	Al no recibir un objeto físico que puedan comprobar, los niveles de riesgo que los clientes perciben en los servicios profesionales es mucho mayor que el que perciben en los productos. Existe un miedo al «engaño» o decepción con el servicio.
La evaluación de los servicios profesionales es más difícil.	Dado que no disponen de pistas tangibles y materiales directas del servicio, a los clientes no solo se les hace más difícil evaluar y emitir una opinión, sino que además las opiniones suelen ser subjetivas.
La imagen tiene un papel importantísimo.	La marca, el posicionamiento <i>offline</i> y <i>online</i> , el comportamiento del personal, el prestigio de la empresa, el historial y las recomendaciones adquieren una importancia mucho mayor en los servicios profesionales, ya que otorgan confianza y credibilidad en el profesional.
Es más complicado hacer una demostración o degustación.	Salvo excepciones, en los servicios los clientes no pueden probar una «muestra» del servicio sin ejecutarse el propio servicio. En algunos casos, como la consultoría, se recurrirá a enseñar trabajos pasados.
Los servicios no pueden ser revendidos.	Los servicios, después de «utilizados» por los clientes, no pueden ser traspasados. En casos excepcionales, como los servicios formativos, generan un valor residual.
En caso de deficiente ejecución, el servicio no puede ser «devuelto» físicamente.	En los servicios «no hay marcha atrás»; se puede compensar económicamente al cliente disgustado o darle el derecho a utilizar de nuevo el servicio sin costo, pero los clientes no pueden devolver un servicio recibido que consideran deficiente.
La venta de servicios es más difícil, dada su abstracción.	Es más difícil explicar a un cliente un servicio que un producto. Desde que nacemos entramos en contacto con objetos físicos (biberones, pañales, cremas, adornos, juguetes...). Con los servicios entramos en contacto mucho más tarde, ya que no se comprenden fácilmente.
Los servicios son fácilmente copiados.	Los servicios difícilmente pueden ser patentados. De ahí la importancia que cobra la marca, la imagen y el prestigio.

2.2. Simultaneidad producción-consumo

Analicemos unos ejemplos para aclarar este concepto. Si solicitamos los servicios profesionales de un técnico para reparar un equipo de oficina, la

«producción» del servicio (la reparación) se realiza al mismo tiempo que estamos consumiendo el resultado o beneficio de ese servicio. El paciente que ha sido internado en una clínica «consume» los servicios que le prestan en el mismo momento en que son «producidos» por el personal de la clínica. Si contratamos una empresa constructora para construir una casa o un edificio, sucede lo mismo: la simultaneidad producción-consumo. Y en una empresa que se dedica a envíos urgentes de paquetes, el proceso de elaboración solo termina en el momento de la entrega.

Analicemos el proceso que sigue un servicio desde su creación hasta su consumo:

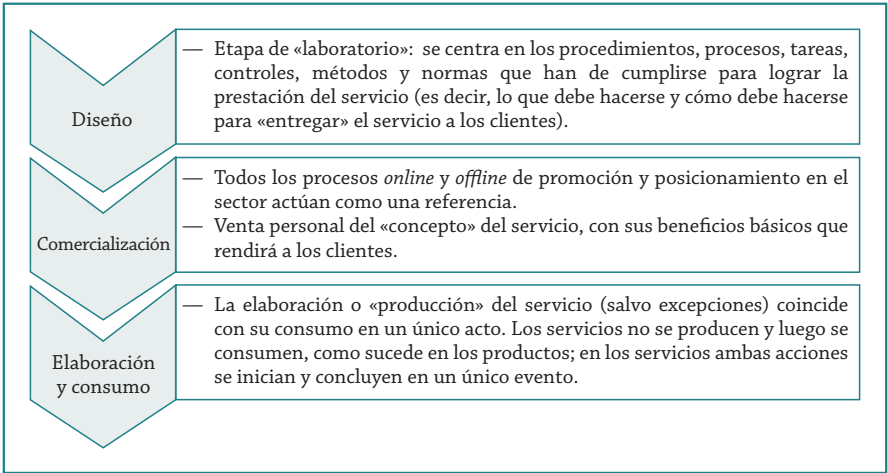


Figura 2.5.

CUADRO 2.2

Consecuencias de la simultaneidad producción-consumo

Marketing y producción son indivisibles.	En los productos, el área de marketing tiene una función central: mantener el contacto entre la empresa y sus mercados. En los servicios profesionales, debido a la simultaneidad producción-consumo, todo el personal de la empresa cumple esa función (en especial aquellos que establecen contacto directo con la clientela).
La doble dimensión de la «entrega» del servicio.	Es tan importante el conjunto de beneficios básicos que se «entrega» a los clientes como la forma en que se produce esa entrega.

CUADRO 2.2 (continuación)

Los clientes intervienen en la elaboración y gestión del servicio.	La entrega de todo servicio profesional es un proceso interactivo entre el profesional y el cliente, en el que una parte de los resultados depende de los propios clientes, ya que estos intervienen físicamente en la «fábrica del servicio» (algo muy poco probable en el sector de los tangibles).
Personalización de los servicios.	En los tangibles, salvo excepciones, existen muy pocas posibilidades de modificar las características del producto una vez que ha sido fabricado, ya que se trata de «productos estándar»; en los servicios, por el contrario, la forma de entregar el servicio puede marcar una diferencia en extremo importante a los ojos de los clientes (como alguien dijo: «Los euros que entregan todos los bancos son los mismos; la diferencia está en los cajeros»). Consecuencia de lo anterior es que en los servicios profesionales se produce la «personalización» del servicio (cada servicio se elabora a la medida de cada cliente)
No existen verdaderos intermediarios.	Esto quiere decir que, antes o después, el despacho o el fisioterapeuta siempre entrará en contacto directo con los clientes finales.

2.3. Alta intervención del factor humano

Los servicios son realizaciones complejas y variables. Complejas a causa de su propia estructuración, y variables debido a que existe una alta intervención del factor humano en su prestación. Un mismo servicio, aunque sea realizado por el mismo empleado o grupo de empleados, puede variar dependiendo de la actitud y del estado de ánimo. Si a esto le sumamos que los clientes intervienen en el proceso de elaboración, podemos comprender el nivel de variabilidad que puede existir en un mismo servicio. Pensemos en una «fábrica de servicios», como un avión, un hospital, una sucursal bancaria, un despacho profesional o un gimnasio: las malas actitudes, las dificultades de lenguaje o los olores forman parte de la experiencia de los clientes.

2.4. La caducidad

Cuando hablamos de caducidad de los servicios profesionales estamos viéndola desde un doble prisma:

- Desde el punto de vista del cliente: una vez consumido el servicio difícilmente es reproducible, salvo en los servicios formativos, donde el aprendizaje se aplicará en más ocasiones.

CUADRO 2.3

Consecuencias de la alta intervención del factor humano

Coordinación humano-técnica.	Los servicios profesionales requieren de una estrecha coordinación e integración entre los recursos humanos y técnicos de la empresa, cuando existen; cualquier fallo en uno de ellos en su coordinación provocará una experiencia negativa para los clientes.
Contacto directo y vinculante muy prolongado.	El proceso producción-consumo de los servicios requiere un contacto directo y vinculante profesional-cliente que se prolonga a lo largo del tiempo, lo que implica que la variabilidad de los servicios potencia la posibilidad de que se produzcan errores.
Probabilidad de fracaso.	Importancia del momento de la prestación: el servicio mejor diseñado puede fracasar en el momento de la prestación, debido a la alta incidencia del factor humano en la misma.
Influencia de factores emocionales.	Debido a la alta participación humana en toda prestación de servicios, esta se produce en un ambiente fuertemente emocional. Puede resultar una ventaja si se logra crear una relación positiva cliente-profesional, pero también es causa de muchos conflictos de difícil solución.

— Desde el punto de vista del profesional:

- La oferta: si un servicio no se utiliza cuando está disponible, la capacidad de producción implantada para crear ese servicio se pierde. Por ejemplo, cuando un médico, abogado o analista financiero recibe pocos clientes, gran parte de su capacidad de producción queda ociosa.
- La demanda: si un profesional se ve muy demandado, podría llegar a perder clientes. Por ejemplo, un excelente fisioterapeuta es muy recomendado, debiendo dar cita con mucho tiempo, por lo que los clientes pensarán que no tiene hueco y no volverán a llamar.

2.5. Personalismo

En ciertos servicios profesionales, como conferenciantes, consultores, médicos, abogados, fisioterapeutas o *personal trainer*, se identifican plenamente la prestación de servicios con la persona.

Esto provoca un colapso personal en el momento que haya mucha recomendación, la imagen sea muy buena y las prescripciones altas. En estos casos los profesionales contratarán a otros profesionales, inculcándoles los valores y procedimientos originales, pero eso puede generar un rechazo en el cliente.

3. Conclusión

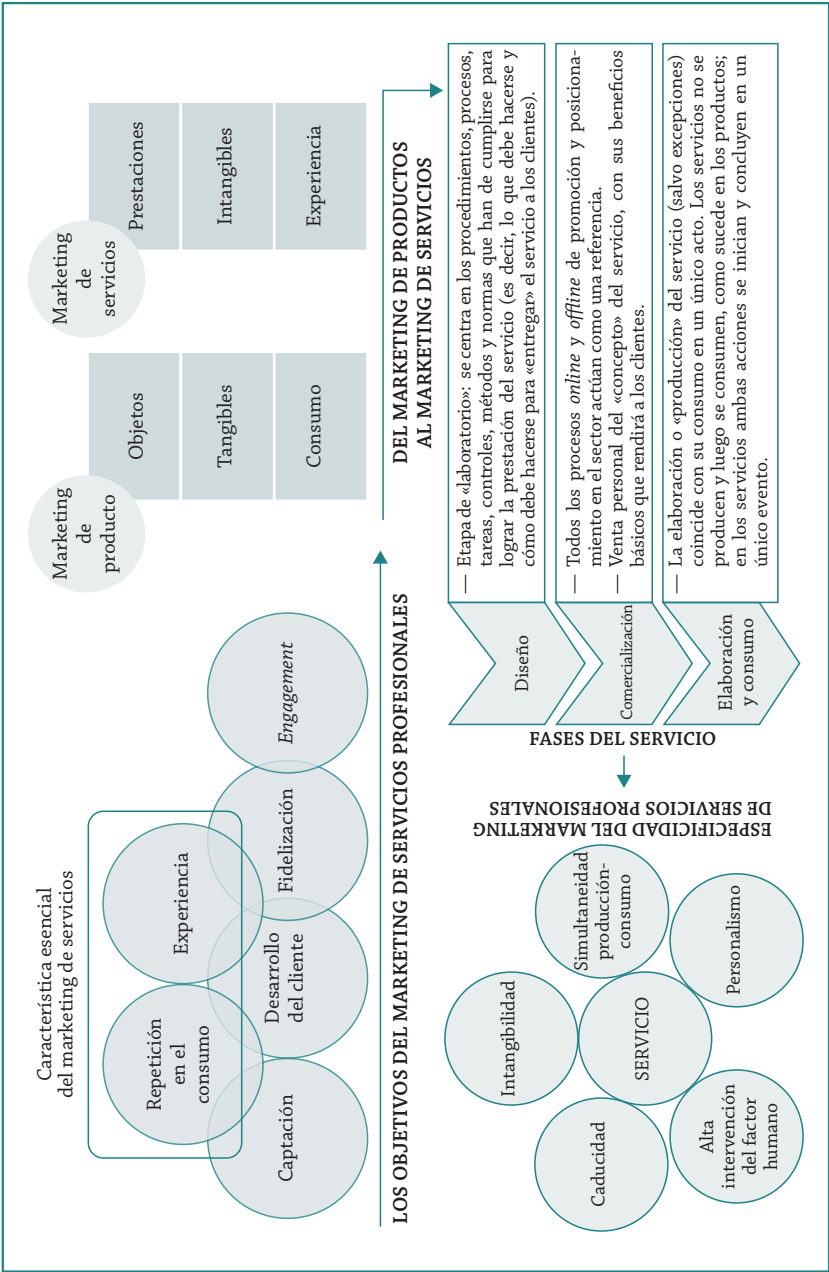


Figura 2.6.

3

LLEGANDO AL CLIENTE: LA IMAGEN, EL POSICIONAMIENTO Y PROACTIVIDAD DEL PROFESIONAL

1. Introducción

Anteriormente hemos hablado de la esencia de la prestación de servicios centrada en la confianza en el saber hacer o reputación del profesional que lo presta, bien por el boca a boca o por prestaciones anteriores.

Sin embargo, al igual que en el mundo de los productos, los profesionales tienen la baza de la comunicación, aunque en nuestro caso el prestigio y la marca juegan un papel esencial para construir ese posicionamiento de experto en nuestra materia.

El término de marca ha sido desde hace bastante tiempo consignado a las empresas. Sin embargo, hoy prácticamente cada individuo tiene una marca personal.

Algunas profesiones se estructuran en torno a colegios y asociaciones profesionales, donde no solo se reconoce como capacitado al prestador del servicio, sino que se regulan ciertos aspectos como la publicidad.

Esta visión no solo corresponde al pasado, sino que es un freno que obstaculiza las posibilidades de expansión de despachos y profesionales, así como el establecimiento de jóvenes profesionales, sobre todo en grandes ciudades, pues no pueden darse a conocer.

2. Objetivos de la comunicación de marketing

CUADRO 3.1

Objetivos		Cómo
Creación de marca o nombre comercial (<i>Branding</i>).	<ul style="list-style-type: none">— Creación.— Consolidación de la marca.— Reputación.— Credibilidad.— Imagen.	<ul style="list-style-type: none">— Herramientas <i>offline/online</i>.— Fomentando el <i>Customer Experience</i> para que nuestros clientes nos recomienden.
Costes de salida y <i>engagement</i> .	Costes de salida emocionales <ul style="list-style-type: none">— Marca.— Personas de la empresa.— «Me conocen».— Incertidumbre a la competencia.— Miedo al cambio.	<ul style="list-style-type: none">— Publicidad emocional.— Relación cercana, aunque profesional con el cliente.— Cartas de compromiso de servicio.
Delimitar las expectativas de los clientes.	Manejo de las expectativas, evitando que el cliente espere más de lo que recibirá.	Comunicación integral, multicanal y <i>online/offline</i> .

3. El posicionamiento

«Es el lugar que ocupa un producto, servicio, empresa u organización en la mente de los clientes, y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica deseada con relación a la competencia.»

KOTLER Y ARMSTRONG

Para el profesional prestador de servicios es vital definir su estrategia, es decir, a qué mercado o segmento nos vamos a dirigir y cómo lo vamos a hacer. Esta definición determinará el tipo de servicio base que vamos a ofrecer: sus atributos, características, condiciones y precio.

Los beneficios que nos aportará el posicionamiento los podemos resumir en la figura 3.1.

4. Reputación: creación de marca o *branding*

Un ineludible objetivo de la comunicación de marketing es lograr crear e incrementar la reputación y la credibilidad del profesional o equipo de

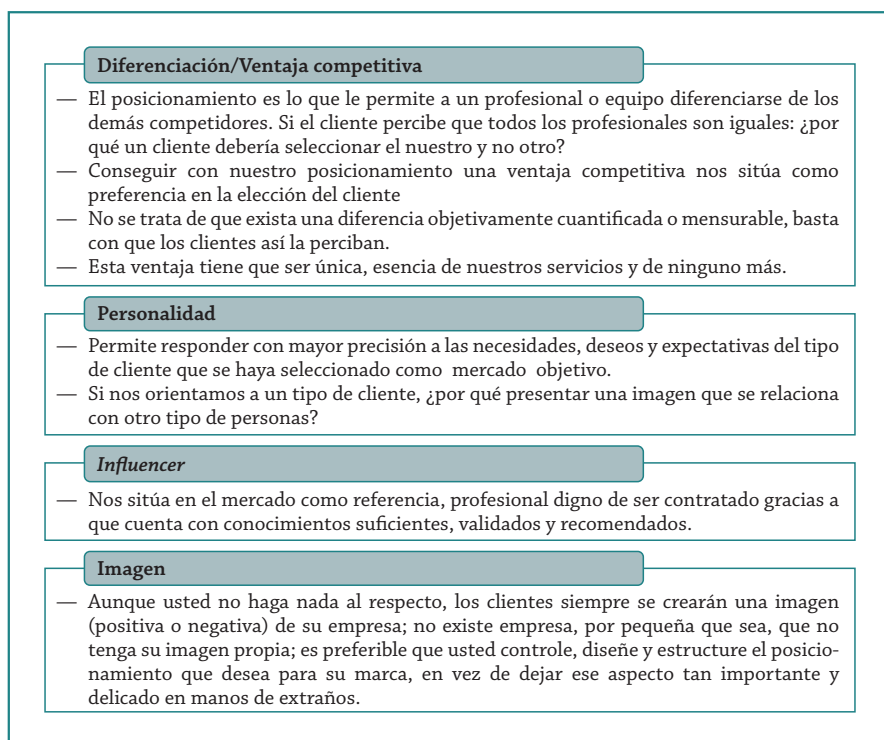


Figura 3.1.

profesionales prestadores de servicios. La creación de un buen *branding* o imagen corporativa es imprescindible en los servicios profesionales, aunque cada día más difícil.

Todas las acciones que generan imagen empresarial, credibilidad y reputación van dirigidas a la proyección de una imagen positiva, para que nuestros clientes actuales y potenciales nos perciban como referente en nuestra materia.

Como comentamos en el capítulo anterior, la alta intervención del factor humano hace que el momento de la prestación, que a la vez coincide con el momento del disfrute, sea crucial, sea el momento de la verdad. Dicho momento se repite en cada una de las prestaciones de servicios y en todos los elementos que intervienen en la creación de la experiencia y de la reputación. Una persona o una prestación en un momento determinado pueden echar abajo una imagen conseguida con mucho esfuerzo.



Figura 3.2. Elementos que directa o indirectamente intervienen en el concepto de marca o *branding*.

Es por ello que para lograr y conservar una imagen, una reputación positiva, es necesario diseñar programas de comunicación en los que es preciso incluir a todas las partes intervinientes para su coordinación permanente, y entre todos crear una cultura corporativa dentro de una filosofía que proyecte y cultive una imagen de permanencia, seguridad, respetabilidad, eficiencia y competitividad.

- Los oferentes de servicios profesionales necesitan las marcas para mostrar y demostrar su diferencia y tener alguna posibilidad de competir de manera diferenciada en el contexto actual: se trata de convencer de la importancia de su «diferente hacer» y destacar la importancia de ese *know-how*.
- Los clientes de los servicios necesitamos las marcas, ya que nos proporcionan una información esencial sobre las características intrínsecas del servicio que vamos a recibir y sobre el «modo en que va a ser prestado». La tranquilidad de que en la marca hay calidad proporciona tranquilidad al cliente.

Por ejemplo, cuando un cliente no quiere sorpresas acude a determinada cadena de peluquerías, como Espejos; igualmente, poder decir que nues-

tros procesos han sido implantados por Ernst and Young es un elemento definitorio y diferenciador de nuestra empresa.

A este respecto, en el ámbito de los servicios profesionales aún queda mucho por hacer. Por esa razón, los primeros que «busquen su posición» serán premiados con un liderazgo sostenido. Así está ocurriendo con las clínicas dentales (Vitaldent) o de servicios estéticos (Corporación Dermoestética). Son conocidos desde hace muchos años los servicios de la Clínica del Doctor Barraquer, oftalmólogo. Estos ejemplos sirven para comprobar el auge creciente del *branding* en los servicios profesionales.

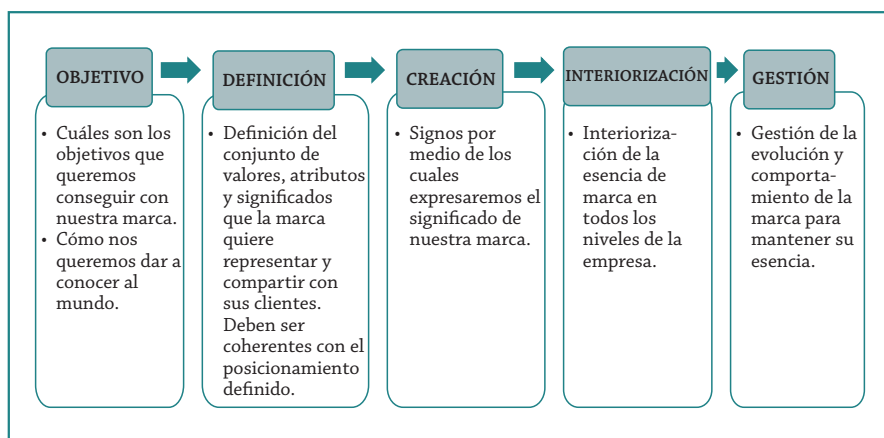


Figura 3.3.

a) La personalización

El objetivo de la personalización ha sido una utopía del marketing y de otras áreas de la empresa. El concepto de *mass customization* tiene más de 30 años y ha sido empleado en las cadenas de producción, intentando hacer series cortas de producto, razonablemente personalizadas para diferentes colectivos y *targets*.

Phillips, durante los años ochenta, realizaba series muy cortas de televisores y otros productos, tratando de personalizar razonablemente en los últimos pasos de la cadena de producción, teniendo muchas referencias en el porfolio. Sé que suena «viejuno», pero muchos de ustedes recordarán cómo Renault comercializaba series cortas de automóviles (R-5, R-11...) y otros con un *namings* específico: Renault 5 Triana, Renault 5 Génesis...,

y casi infinitas «series limitadas». Multiplicaba así la percepción de oferta y daba la sensación de poder comprar un automóvil casi personalizado. Con los avances tecnológicos de los años noventa y los primeros años de este siglo hemos visto marcas como Nike, la española Munich o M&M's, entre otras, que han posibilitado la personalización en la última milla de la producción del artículo en cuestión. Pero ¿por qué tanta preocupación por la personalización? No cabe duda de que la personalización genera ventajas para las organizaciones.

a.1) Qué es personalización y cuáles son sus beneficios

La personalización consiste en generar sistemas, procesos y procedimientos, en suma operaciones, para generar una relación entre empresa y cliente sobre la base de un conocimiento previo y con el fin de adaptarse a gustos y preferencias, generando con ello una mayor conexión emocional con las personas, que son tratadas como tales, no solo como consumidores, o como una simple cifra de ingreso. Da valor a la individualidad, exhibiendo conocimiento de los clientes y voluntad de agradar y superar expectativas, generando así un reconocimiento, destacando la adaptación del producto o servicio a la voluntad, hábitos e intenciones de la persona.

A las personas nos gusta la individualidad, sentirnos (tratados como) únicos, por lo que este esfuerzo de la empresa por hacer «uno por uno» se verá recompensado en forma de fidelización y recomendación. No cabe duda de que la compañía puede enfatizar la sensación de exclusividad del producto o servicio, y de la persona que los utiliza, generando con ello una eficiente diferenciación comercial. Como señala José Cantero, valoramos irracionalmente la escasez; así, poseer una pieza única y personalizada de un reloj, por ejemplo, o como mal menor una de alguna serie limitada, amplifica el valor.

a.2) Niveles de personalización

A nuestro juicio, hay varios niveles de personalización de productos y servicios. A través de lo que denomino la «personalización simple» la empresa busca la conexión emocional basándose en usar el nombre de la persona. Una línea aérea entrenó a sus empleados para que, al acceder al avión, el empleado que cortaba manualmente el billete dijera: «Que tenga buen vuelo, Sr./Sra. (nombre de pila)», generando un inmediato efecto en la en-

cuesta de satisfacción del cliente. Starbucks comenzó con esta práctica. Coca Cola (después han venido otras marcas) lanzó una campaña para personalizar las latas con los nombres más comunes de los españoles, con la que quiso rendir homenaje a los consumidores a través de sus envases. A mi juicio, esto no es verdadera personalización, al no haber «inteligencia» ni adaptación a gustos y preferencias.

En un segundo nivel, a través del CRM y la analítica de datos, la empresa trata de adaptarse a la persona, ofreciendo un producto o servicio adaptado a sus gustos y preferencias. El cliente habitual de un hotel, que habitualmente consume zumo de tomate, por ejemplo, encuentra varias latas de dicho producto en el minibar, o el perfume de su agrado (o del agrado mayoritario de su perfil demográfico, por ejemplo) en el *kit* de higiene.

De modo aún más avanzado, encontramos un tercer escalón que utilizará la inteligencia artificial para anticiparse a los gustos y preferencias de los clientes. Y no solo eso, sino que seremos capaces de, en base a «perfiles», orientar la relación con las personas personalizando radicalmente la relación y el servicio sobre la base de un auténtico «quién es quién». Por ejemplo, utilizando herramientas como Watson, de IBM, una compañía podrá adaptar la conversación del *contact center* a la persona que atendemos, basándose en su actividad en redes sociales y en examinar el comportamiento de «gemelos». Esto permitirá a las organizaciones anticiparse a intenciones, motivaciones, expectativas e ilusiones individuales. Con el *revenue management* la empresa, si dispone de la tecnología, ya puede ofrecer el producto requerido, en el momento requerido, al precio individualizado que el cliente va a estar dispuesto a pagar.

En un último nivel, la empresa, especialmente de productos, podría personalizar el entregable sobre la base de la cocreación, lo que generará «exactamente» el producto que la persona necesita: la configuración por y para el cliente garantiza que percibirá personalización.

La personalización permite incrementar los ingresos mediante el logro de *engagement*, cimentado en la confianza, la intimidad comercial y la percepción de esfuerzo por poner a la persona en el centro de la producción y prestación del servicio.

a.3) Riesgos de la personalización

Si una empresa de seguros de viajes indica en un *e-mail*: «Sabemos que viaja frecuentemente a Santander, y le interesaría un seguro de viaje...» (es

un ejemplo real), trivializa el uso de los datos de manera absurda, abusiva y sin aportar valor alguno. Y es que se llega a generar, en demasiadas ocasiones, percepción de intromisión y de análisis demasiado exhaustivo del comportamiento del cliente. Es necesario evitar la «borrachera de personalización», resistiendo la tentación de «sobreutilizar» las capacidades de personalización que hoy día nos brinda la tecnología.

Es fundamental aunar y conjugar el conocimiento de las personas con la prudencia y la confianza, evitando el abuso de los datos.

El mal uso de las políticas de personalización es un grave problema que produce molestia y, en consecuencia, genera una percepción negativa de la marca. Beatriz Navarro, directora de marketing de FNAC, en el evento HOY ES MARKETING 2017 de ESIC, contaba cómo un competidor le había enviado un *e-mail* (en calidad de consumidora) en el que indicaba datos para exhibir *one to one*, pero eran incorrectos. Yo mismo recibí una carta de un partido político en la última campaña electoral en la que se mencionaba que era usuario del centro de atención de la tercera edad del lugar donde residí, y aún faltan unos pocos años para eso. A veces hay errores de personalización que asesinan la relación.

Es fundamental aunar y conjugar el conocimiento de las personas con la prudencia y la búsqueda de la confianza. Para ello se requiere eludir el abuso de los datos, no dejando en evidencia que la empresa conoce, archiva y gestiona datos de la intimidad de la persona. Hay que evitar que se sienta observada, analizada, y piense que la empresa únicamente busca el ganar dinero con base en la «invasión de la privacidad». Esto solo va a generar que el cliente sienta injerencia abusiva, intimidación, y perciba que la organización persigue el lucro sin ética.

a.4) El futuro de la personalización

No cabe duda de que la utilización de la personalización con fines comerciales presenta un amplio abanico de posibilidades, y, en la actualidad, su potencial está apenas sin aprovechar. También el empleo cada vez más frecuente de tecnologías como la inteligencia artificial y la computación cognitiva presenta un escenario maravilloso para generar felicidad en los clientes y, a la vez, ganar dinero.

La buena personalización viene claramente de la mano de la tecnología analítica (los datos son el nuevo petróleo), pero habrá que generar tácticas de comunicación personalizada para generar el efecto buscado. La ficha de clientes sigue siendo un elemento central, y al CRM le queda mucha vida como concepto, ahora enriquecido para producir, a través de las nuevas tecnologías, productos, servicios y experiencias *one to one*, totalmente personalizados.

4.1. La fase de definición de la marca

Es preciso definir el conjunto del portafolio de valores, atributos y significados que la marca quiere poseer y tiene legitimidad para arrogarse, y que deben ser coherentes con el posicionamiento definido.

Para llegar a esta definición debemos «psicoanalizar» a la empresa, «disecionar» la competencia y «escanear» el comportamiento y actitud de los clientes y las expectativas de los agentes del mercado y accionistas.

Para analizar una marca hay que tener en cuenta todas las áreas de la empresa, pues todas ellas influyen en la formación de una determinada imagen o percepción. Una vez definida la estrategia, a su vez la marca se expresa a través de todas ellas.

La pregunta fundamental que se debe responder es: ¿qué hay en cómo somos y en lo que sabemos hacer que sea:

- Diferente de nuestros competidores.
- Relevante y atractivo para nuestros clientes.
- Sostenible en el tiempo?

4.2. La fase de creación de la marca

Es necesario crear los signos por medio de los cuales expresaremos el portafolio de significados en primera instancia.

El nombre (identidad verbal de una marca) y el logotipo o símbolo (identidad visual) constituyen las formas más esenciales y permanentes de comunicación que pueden emitir los profesionales que prestan servicios.

El proceso de creación de un nombre de marca, o *namíng*, es una tarea compleja. No es un proceso solamente creativo, como muchas veces se piensa. Hay que estudiar el enfoque del proceso y tomar una decisión sobre

el tipo y carácter del nombre que necesita la marca: descriptivo, evocador, coloquial, retador, cómplice, etc. Por ejemplo:

- Hay nombres que pueden ser expresivos, como por ejemplo Direct Seguros, ING Direct u Open Bank, que sugieren la ausencia de oficina y una relación «abierta».
- Otros buscan ser abiertos, como Acens (líder del mercado de *hosting* en España), por la naturaleza cambiante de su negocio.
- Otros apuntan al *core* o núcleo de la visión de marca, en este caso la certificación multisectorial, como Applus+ (la antigua Agbar Automotive).
- Otros se distancian de lo existente y crean una «nueva categoría», como Pans & Company.
- Otros son descriptivos, porque esa es su razón de ser, como Corporación Dermoestética o Legalitas.

El valor y la creación de una marca es una herramienta muy poderosa, ya que, como veremos al final de este capítulo, en muchos casos los prestadores de servicios tienen su propio nombre como marca y aval de la empresa, produciéndose un personalismo en la prestación de servicios. Por ejemplo, yo voy al fisioterapeuta, pero en realidad voy a Javier, que es quien mejor me atiende, quien mejor me entiende y a la postre me rehabilita.

Tener una marca poderosa hace desvincular la prestación del servicio del personalismo.

4.3. La fase de interiorización de la marca

Tenemos que interiorizar la esencia de marca en todos los niveles de la empresa. Es fundamental que la marca sea comprendida y compartida por todos los miembros del equipo, pues solo de esta forma los comportamientos y mensajes desde todas las áreas de la empresa serán coherentes y contribuirán a reforzar la percepción de los clientes, es decir, el capital de marca.

Hablábamos sobre la esencia de los servicios, donde hay una alta intervención del factor humano, y más adelante hablaremos del marketing in-

terno dentro de los equipos como motor fundamental para que nuestros servicios sean una experiencia. Es por estos motivos por los que la marca es un elemento más para ser sinceros, creíbles y confiables, tanto hacia dentro como hacia afuera. Por eso, la proyección interna de la marca y la creación de una conciencia colectiva en torno a ella son tareas críticas para el éxito del programa de *branding*. Ninguna organización puede comunicar con credibilidad una idea si su gente no la comparte y la transmite al exterior con orgullo y decisión.

4.4. La fase de gestión de la marca

Una vez que el programa ha sido diseñado y puesto en práctica, es fundamental garantizar que todas las decisiones que se toman refuerzan la marca y contribuyen a fortalecer nuestra imagen en el mercado. Debemos corregir aquellas actuaciones que puedan entrar en contradicción con su esencia. La gestión de la marca requiere una atención constante por parte de toda la organización, y debe contar con un equipo responsable de la coordinación de las diferentes áreas y con mecanismos para evaluar los resultados obtenidos y ajustar o corregir la estrategia en caso de que sea necesario.

Debe velar porque la combinación de atributos tangibles e intangibles de la marca se gestionan adecuadamente:

- Hacen único al producto-servicio.
- Generan un vínculo con el cliente.
- Crean valor para la empresa.

Por eso, la marca es hoy una de las principales herramientas con que cuenta cualquier organización para conseguir la preferencia y la fidelidad de clientes, empleados, accionistas, *partners* y, en general, de todos sus públicos y audiencias.

Este equipo que vela por la salud de la marca tiene muchas sinergias para la compañía, porque también es útil para definir los procesos de funcionamiento en la prestación de servicios, buscando que haya cierta estandarización en la prestación y así tratar de hacer prescindible a ciertas personas en la dispensación del servicio. Las actividades de este equipo también serán muy útiles en la estandarización de procesos para la expe-

riencia del cliente final, estandarizando la experiencia para que el cliente tenga una expectativa común.

5. Llegando al cliente

Muchos de nuestros lectores ya tienen sus negocios de prestación de servicios asentados, pero siempre hubo una primera vez, siempre hubo un primer paso.

En este capítulo hemos ido abordando la importancia vital en nuestros negocios de tener una imagen coherente y seria que atraiga a clientes nuevos y haga volver a los que ya tenemos, así como recomendarnos. Repase-mos cuáles son las herramientas clásicas para dar a conocer nuestros valo-res, nuestra marca, nuestra misión y nuestro porfolio de servicios a nuestros clientes, es decir, cómo vamos a llegar a ellos y cómo va a ser nuestra publi-cidad. Aunque la publicidad es la herramienta clásica más popular, no es utilizada por todas las empresas, pues, como veremos, hay empresas muy reconocidas y exitosas que no eligen este camino.

Debemos ser conscientes de las restricciones a la publicidad que ciertas profesiones tienen, como las restricciones que impone el colegio de aboga-dos a sus integrantes.

En las próximas páginas seguiremos este esquema (figura 3.4).



Figura 3.4.

5.1. Los Mass Media

La prensa diaria

La prensa tiene el poder de definir el público objetivo al que nos dirigimos. Hay una gran cantidad de medios escritos locales, e incluso en las grandes ciudades hay prensa por barrios.

De esta forma podemos llegar muy bien desde el punto de vista de la geolocalización.

Del mismo modo existe prensa que está especializada, como la prensa económica o de los negocios, o el diario médico en el caso de los profesionales de la salud.

Como características destacables, debemos mencionar las siguientes:

- Bajo coste de adquisición. En según qué servicios profesionales, nuestro público objetivo es muy probable que sea influenciado por la prensa.
- Es muy flexible, tanto geográficamente como desde el punto de vista del tamaño, etc.

Hay una idea transversal a todos los medios, sobre todo a prensa, revistas, radio y televisión: la segmentación de los contenidos ha hecho proliferar la aparición de distintos profesionales en los medios, que sirven de referente de reputado prestigio. Así las secciones fijas en revistas generalistas en el espacio de salud por parte de nutricionistas, o el rincón de nuestros derechos en el programa generalista de las mañanas, o intervenciones de consultores en canales televisivos o radiofónicos que hablan sobre el emprendimiento.

Revistas

Las revistas son un medio especialmente interesante para los profesionales de servicios profesionales, ya que las hay muy segmentadas por sus contenidos y son muy interesantes tanto para realizar relaciones públicas como para realizar publicidad. Incluso las revistas «generalistas» están segmentadas y permiten enviar mensajes orientados desde perspectivas del mensaje adaptadas a públicos más concretos. Por ejemplo, hay revistas, como *Deportes Cuatro*¹ o *Triatlón*², donde profesionales, como el *personal*

¹ http://www.cuatro.com/etiqueta/revista_deportes_cuatro/.

² <http://www.triatlonweb.es/>.

trainer David Navarro³, colaboran como referentes, en su caso por lo innovador de sus ejercicios.

Las revistas, sin embargo, tienen menos flexibilidad geográfica que la prensa.

Radio

La radio es un medio flexible y de coste bajo, con alta posibilidad de segmentación geográfica y de perfiles sociales. Por estas razones resulta muy interesante. Sin embargo, la fugacidad del mensaje hace necesaria una cierta persistencia de la inversión realizada. También nos obliga a centrarnos en una proposición de valor muy clara y ser poco ambiciosos respecto a lo que deseamos que el oyente retenga en su mente (por ejemplo, números de teléfono).

El proceso de segmentación de públicos ha ido en aumento en los últimos años, siendo posible encontrar emisoras especializadas o programas centrados por ejemplo en viajes. Por otra parte, es destacable la audiencia en movilidad, que escucha la radio en el automóvil o en el transporte público.

En la actualidad se han lanzado nuevos proyectos, como El Club de la Radio⁴, orientado al formato *low-cost* de publicidad en diferentes cadenas y radiofórmulas.

La televisión

A pesar de la proliferación de canales en abierto y plataformas de pago, como Movistar+, sigue siendo un medio de difícil acceso publicitario para la gran mayoría de los profesionales.

El mensaje es fugaz y resulta difícil ser creativo sin una enorme cantidad de recursos, por lo que es posible (y probable) que pase desapercibido entre muchos anuncios.

El medio ha ganado flexibilidad, que pueden aprovechar los despachos profesionales debido a la existencia de canales digitales con programación altamente segmentada, emisiones regionales y locales y nuevos canales locales.

Para lograr impacto jamás debe olvidarse que es necesario repetir el mensaje un número elevado de veces.

³ <https://www.facebook.com/David-Navarro-Blanco>.

⁴ <https://www.elclubdelaradio.com/>.

El cine

El cine ha demostrado ser un medio de comunicación eficaz para los servicios profesionales orientados al consumidor final, muy especialmente cuando el factor proximidad es relevante. Una asesoría local, una clínica o los servicios de una asesoría fiscal son susceptibles de usar el cine como medio de comunicación.

Publicidad exterior

Este tipo de publicidad resulta relativamente barata. Las vallas, cartelones, MUPI (mueble urbano para la presentación de información) y OPI (objeto publicitario iluminado) presentan gran interés para los profesionales orientados al consumidor final y en los que el factor proximidad tiene incidencia. Así, en los últimos años hemos podido comprobar que muchas firmas de despachos profesionales utilizan la publicidad exterior como instrumento para crear identidad corporativa en aeropuertos, hoteles y otros lugares.

5.2. El marketing directo

El marketing directo tiene una virtud que el marketing de medios masivos no puede conseguir: la personalización.

El diálogo con el cliente es muy eficaz, ya que es un contacto que va directamente al cliente actual o potencial, por lo que podemos personalizar el mensaje y la creatividad.

Sin embargo, el marketing directo, en sus diferentes formatos, ha sido utilizado en exceso, junto con una práctica habitual desde los años noventa: la personalización del producto o servicio.

En esa misma época eclosionaron los sistemas informáticos CRM⁵, por los cuales se podía llegar sin apenas esfuerzo a cientos e incluso miles de clientes a la vez. El resultado fue un bloqueo en la decisión del consumo, tanto por el abanico de posibilidades de personalización como por un exceso de comunicaciones de múltiples marcas.

Es común hablar de «Infoxicación», entendida como intoxicación informativa por repetición y por la gran cantidad de opciones a la hora de consumir.

⁵ *Customer Relationship Management*; su traducción podría ser gestión de relación con los clientes.

Es cierto que la prestación de servicios profesionales es muy ad-hoc, muy personalizada y adaptada, por lo que el cliente no elige entre nuestro porfolio, sino que personalizamos y damos solución a su problema. Sin embargo, los clientes están realmente saturados por todas las comunicaciones que reciben al cabo del día, por lo que en la comunicación con nuestros clientes debemos ser cautos, optando por la simplificación e idoneidad para no caer en ser uno más.

El marketing directo ha perdido la efectividad del principio, dado el cansancio del cliente, aun siendo el más eficaz en la relación con el cliente. Según el momento en el que se realice, puede incluso generar rechazo y ser contraproducente.

Aquí es muy sencillo entender que nosotros somos clientes, por lo que nos es fácil empatizar.

En el marketing directo no hagamos lo que no nos gusta que nos hagan.

Sobre cómo establecer una correcta política de comunicación en el marketing directo hablaremos en los capítulos sobre marketing analítico y experiencia de cliente.

Los beneficios del marketing directo se muestran en la figura 3.5.

El telemarketing

Es un contacto telefónico directo con el cliente o potencial cliente. Tiene grandes ventajas, como ahora veremos, pero grandes problemas, como el contacto directo con aquel en su medio personal:

- Teléfono fijo: si es el de su casa, es percibido como una invasión de su intimidad.
- Teléfono móvil: la llamada puede ser no oportuna, por estar en movimiento o no tener tiempo para atendernos.

Los principales usos del telemarketing serían:

- **Gestión de clientes actuales.**
- **Apoyo a la red de ventas.**

Segmentación	<ul style="list-style-type: none">• Establece grupos homogéneos entre sí.• Minimizamos la molestia.• Maximizamos la satisfacción en el contacto.
Personalización	<ul style="list-style-type: none">• Adaptación a las preferencias y necesidades.• Adaptación del medio y mensaje.
Interactividad	<ul style="list-style-type: none">• Crea diálogo con los clientes.• Genera respuestas: conseguimos información.
Bajo coste	<ul style="list-style-type: none">• En comparación con los Mass Media.
Control de resultados	<ul style="list-style-type: none">• Exige un procedimiento de medición de las acciones.
Venta cruzada	<ul style="list-style-type: none">• Ideal para realizar si es idónea en el diálogo con el cliente.
Fidelización con el cliente	<ul style="list-style-type: none">• Con contactos idóneos.• Personalizados.• Lenguaje natural.• Relación personal cliente/empresa.

Figura 3.5.

- **Desarrollar la base de clientes:** para identificar nuevos prospectos, para mejorar las listas de prospectos disponibles en la empresa o para actualizar los datos de la propia base de clientes.
- **Mejorar la calidad del servicio:** como mecanismo rápido e interactivo para transmitir y recibir información de los clientes, permitiendo mejorar la percepción que estos tienen del servicio que reciben.
- **Fortalecer las relaciones** con la base de clientes, como base del modelo CIF⁶.
- **Ejecutar acciones comerciales.**
- **Información a la clientela.**
- **Investigación de marketing:** conocimiento del cliente mediante formularios breves o mantenimiento de los datos de contacto, como por ejemplo el e-mail.

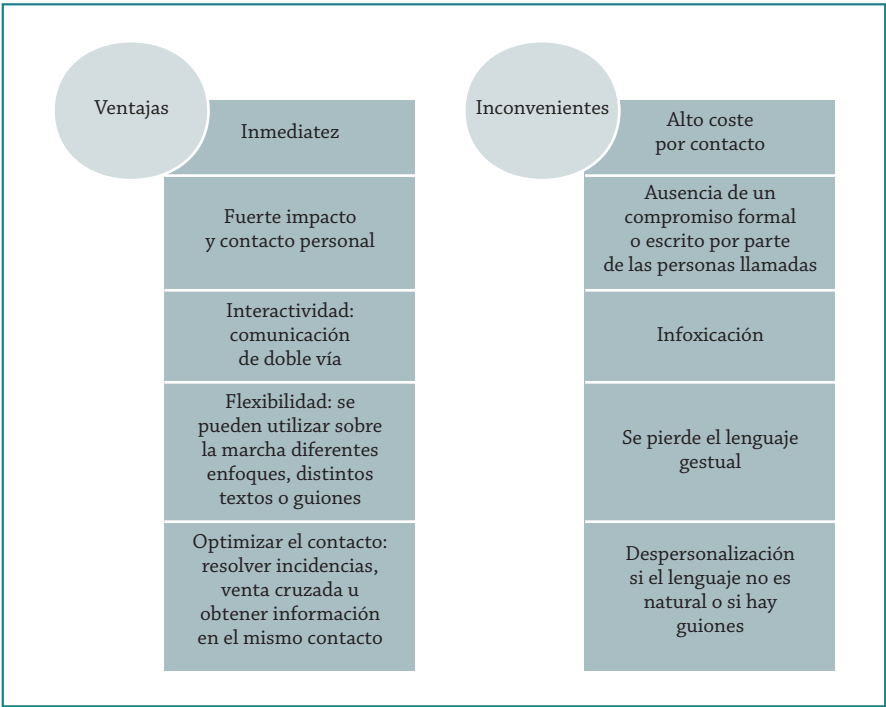


Figura 3.6.

⁶ Contacto informal frecuente.

El buzoneo

Consiste en hacer llegar a los buzones de domicilios de una zona determinada un folleto de nuestros servicios.

En esta categoría podríamos enclavar los folletos que se reparten en mano y otro fenómeno como el «*parabrising*» o dejar el folleto en los parabrisas de los coches. Sobre este aspecto versa el caso real del final del capítulo.

Es diferente al *mailing* porque es más impersonal y tiene menos coste de distribución.

Tiene la ventaja de seleccionar el público objetivo en la cercanía del lugar de la prestación del servicio profesional o para seleccionar un determinado *target*. Es muy útil para dar a conocer servicios de nutrición, fisioterapia o de gestión de fincas o asesorías, muy ligadas a zonas comerciales o servicios de proximidad.

Sin embargo, el buzoneo está considerado en gran medida como «propaganda», y casi siempre va del buzón al cubo de la basura sin prestarle atención. Sin embargo, a veces puede resultar útil si está especialmente diseñado para conseguir una respuesta y medirla.

Mailing/e-mailing

El *mailing* consiste en enviarle una comunicación al cliente o potencial cliente por vía postal. Es un medio caro y muy utilizado. Tenemos que ser cautos en su utilización con fines comerciales, ya que es una vía que se identifica con comunicaciones formales en algunos sectores.

Para fines comerciales no es muy efectivo por sí mismo, aunque sí utilizado dentro de una comunicación integral, por ejemplo para anunciar de una promoción cercana, que luego será reforzada con SMS al móvil personal.

El *e-mailing* es la versión digital del tradicional envío postal. También muy manido y mucho más barato, ya que hay plataformas CRM que automatizan los envíos y nos dan medidas de éxito como:

- *Mails* enviados.
- *Mails* en carpeta SPAM.
- *Mails* entregados.
- *Mails* abiertos.
- Clic en el contenido.

Como veremos en capítulos posteriores, de todas las comunicaciones de marketing directo con carácter comercial, la selección del destinatario es vital para no caer en el hastío y en la pérdida de confianza en nosotros y en las comunicaciones.

En el caso de los *mailing* /*e-mails*, cobran mucha importancia los temas personales:

- Nombre: para dirigirnos al destinatario.
- Dirección:
 - La física en caso de envío postal, debiendo mantenerla actualizada.
 - El *e-mail*: mantenerlo actualizado porque es más cambiante. Una manera habitual de validar el *e-mail* es cuando el cliente se da de alta o suscribe a través de Internet, que el proceso de alta no acabe sin un correo electrónico al cliente.
- Sexo: para el género de la carta. Es muy habitual cometer este error, el cual se solucionaría con observación y con un método que detallaremos en el capítulo de marketing analítico de asignación de sexo a los clientes a través del nombre.

SMS/MMS

Hace unos años, el SMS (mensaje corto de texto al móvil), y el MMS (mensaje corto multimedia con imágenes, voz y/o texto) se utilizaban para las comunicaciones privadas de los usuarios.

Realizar una comunicación al móvil a través de SMS, que en la mente del cliente estaba asociada a las comunicaciones personales, tenía un alto nivel de intrusismo.

Con la aparición de los *smartphones* y aplicaciones de mensajería instantánea, como WhatsApp, Telegram, LINE, etc., las comunicaciones personales se han trasladado, dejando los SMS a mensajes de gestión y de comunicaciones comerciales. Es decir, el canal ha perdido el matiz de intrusismo que en otros tiempos tenía.

Eso no quiere decir que tengamos vía libre para comunicarnos con el cliente por esta vía; hay que tener en cuenta que los clientes están cansados de las múltiples comunicaciones que reciben al cabo del día.

Por eso, la comunicación mediante SMS y MMS también tiene que estar muy dirigida a los clientes a los que les pueda interesar lo que les vamos a comunicar.

Hay profesionales que se comunican por mensajería instantánea con los clientes, siendo conveniente que la conversación sea iniciada por el cliente, aunque también hay muchos profesionales que optan por no tener mensajería instantánea en el móvil para evitar que los clientes le estén consultando continuamente.

Bajo nuestro punto de vista, la mensajería instantánea, por su consideración como privada, no es la mejor vía para la gestión del cliente, llevando a múltiples confusiones; lógicamente, el lenguaje escrito es distinto al lenguaje hablado.

Cualquier contacto con el cliente debe estar contextualizado y enviado con cuidado para que no afecte a la relación y a nuestra imagen.

5.3. Canal online

Aunque hablaremos más profusamente en este libro al respecto, el canal *online* es uno de los medios con los que interrelacionar con los clientes que está creciendo más.

Hemos de tener en cuenta que no todos nuestros clientes usan Internet, aunque cada vez son más. Por eso, la relación con nuestro cliente debe ser multicanal y coherente por todos los canales.

La relación con el cliente debe ser multicanal y coherente entre dichos canales.

El código del canal es abierto y participativo, por lo que hay que sembrar para que el cliente nos venga a buscar.

Nuestro escaparate será nuestra página web, debiendo contener información corporativa y mostrar cómo trabajamos.

Buscadores

Para que nuestros clientes potenciales, actuales o incluso los profesionales de nuestro sector nos encuentren, tenemos que ser visibles a los buscadores. Hoy en día, hablar de buscadores es hablar del más importante: Google.

Las técnicas que utilizaremos serán el SEO⁷ y el SEM⁸.

SEO: está formado por todas las técnicas que facilitan a los algoritmos de los buscadores el aparecer en una buena posición ante una búsqueda. Son los posicionamientos en buscadores.

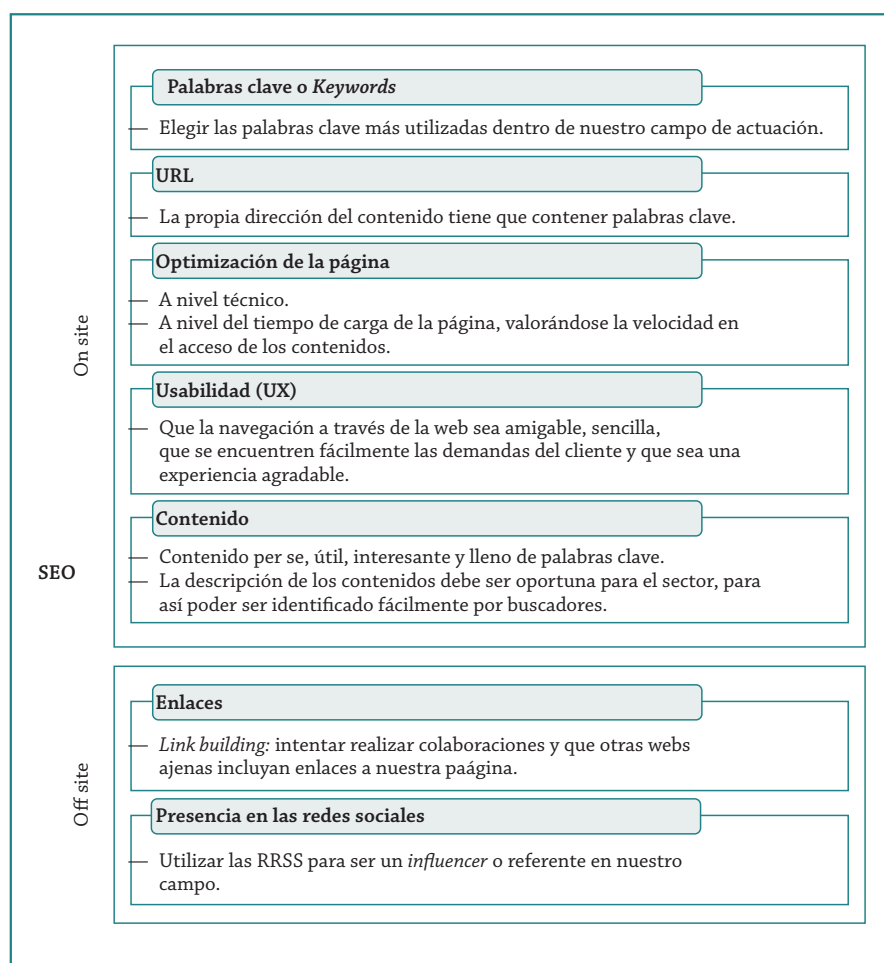


Figura 3.7.

⁷ Search Engine Optimization.

⁸ Search Engine Marketing.

El posicionamiento en Internet cobra mucha importancia, ya que es un hábito del consumidor el buscar en blogs o foros especializados recomendaciones, o directamente opiniones sobre la prestación de un servicio en algún buscador.

Tener un buen posicionamiento en Internet es ser poseedor de una ventaja competitiva y diferencial.

Según «40defiebre», SEM⁹ es el uso de herramientas para optimizar la visibilidad utilizando también los motores de los buscadores con anuncios patrocinados, generando tráfico de calidad a la web.

Los propios buscadores ofrecen herramientas para que nos publicitemos en sus medios: Google AdWords, Bing Ads o Yahoo! Search Marketing.

Esto implica actividades como la búsqueda de palabras clave, la creación de anuncios y la gestión de pujas. También se conoce como PPC (*Pay Per Click*) y CPC (*Cost Per Click*).

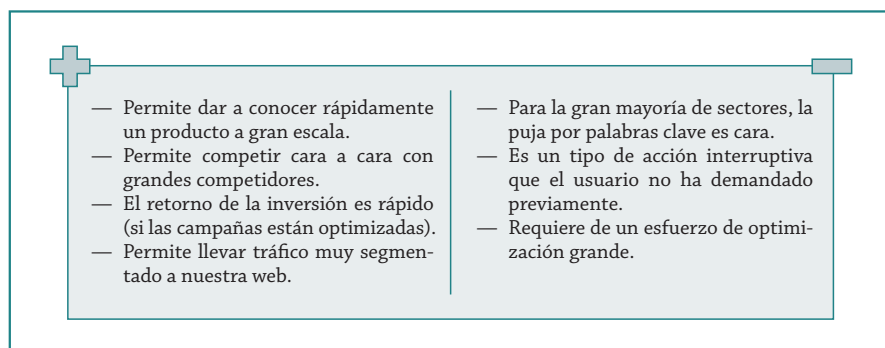


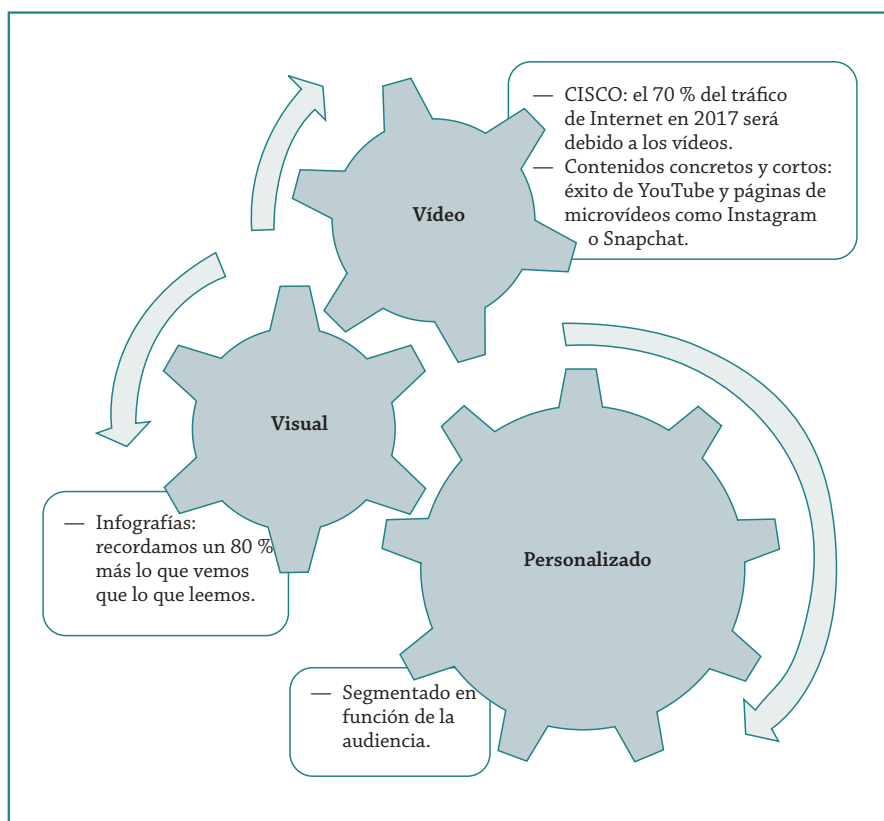
Figura 3.8.—Ventajas y desventajas del SEM.

Marketing de contenidos y redes sociales

En capítulos posteriores trataremos el tema con más detalle, pero si bien hasta ahora hemos tratado de prácticas proactivas por llegar al cliente, utilizar contenidos que ofrecemos a nuestros clientes y no clientes nos posiciona ante la audiencia como una autoridad.

⁹ Extracto e infografía a partir de <https://www.40defiebre.com/que-es/sem/>.

El marketing de contenidos, según marketingdirecto.com¹⁰, se centra en las personas con el claro objetivo de «agradar para retener», construyendo relaciones a largo plazo de las marcas con los consumidores. Marcas, medios, agencias y todos los agentes en general han entendido este nuevo modelo. Tanto es así que la producción de marketing de contenidos creció un 60 % en 2016 respecto a 2015 (fuente: Genwords), y todo indica que lo seguirá haciendo a una velocidad imparable.



FUENTE: Elaboración propia a partir de marketingdirecto.com.

Figura 3.9.—Tres motores del marketing de contenidos.

¹⁰ <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/la-produccion-marketing-contenidos-continua-creciendo>.

Dentro de esa política de dar a conocer los contenidos en nuestro blog o web, o a través de colaboraciones en otras páginas web o blogs, entrarían las redes sociales, que nos sirven como lanzadores de información, nuestra y ajena, interesante para nuestra audiencia y relacionada con nuestra materia.

Iremos creándonos una imagen de prescriptor, «gurú», o *influencer* en inglés, atrayendo a más clientes, que nos ven como la solución a sus problemas.

Usabilidad y experiencia

La experiencia digital se confunde con la usabilidad de la página web, contenido o blog. Es muy habitual que cuando una empresa que tradicionalmente ha operado off-line abra canal web, no ponga mucha atención a que se navegue fácilmente por el *site*, o que se acceda a la compra con los mínimos clics posibles.

Sin embargo, hay muchos elementos que, aun teniendo una web muy trabajada y óptima, hacen de la experiencia de compra o posventa una experiencia digital desagradable. Veamos como ejemplo el post: https://raherlu.wordpress.com/2017/03/10/procesos_customerexperience/:

El caso:

H&M, multinacional de la moda, tiene una web usable, con una experiencia de navegación buena y de compra intuitiva. Lo que se llama un *look and feel* muy bueno. Sin embargo, la experiencia de posventa no es completa, ya que el proceso de devolución se hace incómodo y se cobra. No es comprensible cómo habiendo tiendas físicas, la marca no tiene en sus procedimientos la multicanalidad desarrollada. La moda es uno de los productos por Internet más vendidos, pero tiene una barrera a la entrada: el tallaje, que se vence si se contemplan las devoluciones y cambios gratuitos.

La compra digital tiene que ser entendida como un proceso de disfrute con atención 365° centrada en el cliente. En el mundo de los servicios es similar, como se indicará más adelante.

Influencers

En las redes sociales, sobre todo en los medios de vídeo como YouTube, han proliferado figuras que han conectado con la audiencia, bien ofreciendo consejos de utilidad (sobre cosméticos, manualidades o cómo resolver un

problema en Excel), bien comentando videojuegos. Son personas que han ofrecido «sus servicios» como hobbies, que poco a poco se van profesionalizando y están entrando en campañas de influencia para utilizar su imagen de confianza ante su audiencia para recomendar productos y servicios. Ejemplos de youtubers¹¹ influenciadores son Isabel Clemente, «la chica del andén», Gymvirtual o Expcaseros, sobre experimentos caseros para niños y mayores.

5.4. Comarketing/cobranding

Aunque aparentemente sean estrategias similares, entre ellas hay diferencias.

Según McLanFranconi.com¹², el comarketing es una práctica de cooperación entre dos empresas para un beneficio compartido. Vincula a ambas partes en la promoción, producción y ganancia de su trabajo conjunto. Este marketing de colaboración empresarial se suele aprovechar para realizar campañas de cobranding.

El cobranding es una alianza entre dos o más marcas para crear algo nuevo que beneficie a ambas. Se centran en un producto o servicio en concreto. Por ejemplo: Nike se une a Apple para crear Nike+, elemento de conectividad entre una zapatilla Nike y Apple para monitorizar la carrera.

Es muy habitual en los despachos profesionales que distintos trabajadores compartan sede y ofrezcan servicios complementarios a los clientes: por ejemplo, un asesor fiscal junto a un abogado y a un gestor patrimonial.

Igualmente es habitual encontrar en una misma sede *wellness* un nutricionista, un fisioterapeuta, clases de yoga y pilates, etcétera.

5.5. Product Placement

Este término ha sido adoptado mayoritariamente para definir una forma de comunicación que consiste en hacer aparecer, como parte de una estrategia comunicacional, el producto o servicio de la empresa dentro de una serie televisiva o película cinematográfica, sin alterar su desarrollo ar-

¹¹ Los 30 youtubers más famosos de España a enero de 2017: <https://marketing4ecommerce.net/youtubers-mas-seguidos-de-espana/>.

¹² <http://www.mclanfranconi.com/co-marketing-vs-co-branding-diferencia/>.

gumental. Esta práctica suele ser cara, aunque nos da la posibilidad de llegar a grandes audiencias con programas de éxito, garantizándolo frente al problema que afecta a la publicidad convencional (*zapping*).

Se trata de comunicación altamente creíble, debido a la afinidad de la audiencia con la serie de televisión o película, por lo que se provoca un rechazo mínimo.

Ejemplos:

- Una serie española de televisión pone en boca de sus protagonistas femeninas que necesitan pasar por determinada empresa de servicios profesionales de estética para hacerse «retoques» en la dentadura o en los senos.
- En otra serie, el cabeza de familia mencionó en varios episodios que «para sentirse seguro» y «tener siempre el abogado en casa» iba a contratar los servicios de una firma de servicio legal que cobra un pago mensual para tener derecho a realizar consultas telefónicas; curiosamente, dos meses después el mismo actor protagonizó la publicidad televisiva y radiofónica de dicha empresa de servicios profesionales.

5.6. Patrocinio

Parece más adecuado para los medios escritos y radiofónicos. El despacho patrocina un espacio o parte de un espacio en el que, por ejemplo, se propicia que la audiencia o lectores puedan realizar consultas. En este caso, el despacho debe intentar que el aporte dinerario sea lo más barato posible, ya que el intercambio de valor se produce mediante el servicio al programa y su audiencia.

5.7. Las relaciones públicas

Las relaciones públicas han existido desde siempre. Su importancia radica en la relevancia reciente de los medios de comunicación social, y es por ello por lo que en la actualidad ha surgido, a nivel profesional, el auge de las relaciones públicas. Unas páginas atrás hablábamos de las campañas con *influencer*. Potenciando nuestra imagen, podemos nosotros mismos llegar a ser uno de ellos.

Con el auge de sus enfoques, las empresas mejoran considerablemente su posicionamiento. Ahora bien, la imagen que proyectan es mucho más importante que una campaña publicitaria, porque se establece una relación directamente proporcional, que se puede expresar de la siguiente manera: mejor imagen, mayor venta. Igualmente, «garantiza» la confianza de la que gozan aquellas organizaciones que han trabajado fuertemente para alcanzar y conservar su prestigio.

A pesar del indudable impacto de la publicidad, gran parte de los recientes éxitos de marketing, tanto en productos como en servicios, han sido éxitos de las relaciones públicas, no de la publicidad. Por nombrar algunos: Starbucks, The Body Shop, Viagra, Amazon, Yahoo, E-Bay, Palm, Google, Linux, Play Station, Harry Potter, Botox, Red Bull, Microsoft, Intel y Zara.

Una mirada más atenta a la historia de la mayoría de las grandes marcas muestra que esto es cierto. De hecho, un sorprendente número de marcas conocidas fueron creadas prácticamente sin ninguna publicidad. Veamos algunos ejemplos que, de nuevo, proceden de diversos sectores, con prácticas que debemos imitar desde el sector de los servicios profesionales:

- Anita Roddick hizo de The Body Shop una marca mundial sin ninguna publicidad. En lugar de ello, viajó alrededor del mundo en busca de ingredientes para sus cosméticos naturales, una búsqueda que se tradujo en una constante presencia en la prensa.
- Hasta hace poco, Starbucks tampoco gastó apenas en publicidad. En sus primeros diez años invirtió menos de 10 millones de dólares en publicidad en Estados Unidos, una cantidad insignificante para una marca que vendió 1.300 millones de dólares el último año.
- Wal-Mart se convirtió en la primera cadena de grandes almacenes del mundo a pesar de utilizar muy poca publicidad.
- En el sector farmacéutico, Viagra y Prozac se convirtieron en marcas mundiales sin apenas publicidad.
- En el sector de la alta tecnología, Oracle, IBM, Cisco y SAP se convirtieron en empresas multimillonarias (y marcas multimillonarias) sin casi publicidad.

Si queremos tener éxito en la creación de una marca, se necesita gestionar adecuadamente tanto las relaciones públicas como la publicidad. Haga-

mos que hablen bien de nosotros y de nuestras empresas de servicios profesionales.

5.8. Boca a boca en la empresa de servicios profesionales

Hasta ahora hemos tratado las maneras de llegar al cliente para comunicarle u ofertarle algo y, por supuesto, en cada paso ir construyendo nuestra marca, nuestra imagen y un lazo invisible con nuestros clientes actuales y potenciales llamado confianza. Hasta ahora, las metodologías eran más o menos proactivas, nos marcábamos una acción, un público objetivo o *target*, un presupuesto y un fin.

Ahora vamos a hablar de acciones indirectas que generamos simplemente con nuestro funcionamiento y buen saber hacer.

El boca a boca es una de las maneras más clásica de ganar clientes y confianza en la prestación de servicios profesionales. En este punto tenemos que ser conscientes de que diferentes investigaciones muestran que tendemos a divulgar más los comentarios negativos que los positivos.

De hecho, pensemos en nosotros mismos: cuando comemos regular en un restaurante y el camarero nos pregunta, ¿qué tal?, ¿qué solemos contestar? Los hispanos solemos contestar que «todo bien», aunque pensemos todo lo contrario.

En los servicios profesionales, donde la implicación entre quien lo presta y lo recibe es tan elevada, la relevancia del boca a boca es aún mayor, tanto cuantitativa como cualitativamente.

Dependiendo del sector, la viralidad de estos comentarios es mayor o menor. Pensemos que las personas comentarán con una cantidad menor de amigos temas relacionados con los servicios financieros y el cuidado de la salud.

La comunicación boca a boca positiva tiene dos grandes ventajas:

- Es gratis.
- Es más creíble que los mensajes publicitarios.

Por el contrario, si es negativa representa un peligro importante: es posible que varias o muchas personas estén destruyendo la reputación de su despacho ¡sin que usted se entere!

La única manera de evitar el boca a boca negativo es elevando al máximo los niveles de satisfacción de todos los clientes, de tal manera que ninguno

de ellos pueda hacer comentarios negativos una vez recibido el servicio. Una eficaz gestión de la publicidad y las relaciones públicas puede compensar los efectos negativos de una campaña contraria boca a boca. Las encuestas de satisfacción al terminar el servicio pueden ser una herramienta eficaz para controlar el boca a boca negativo, y actuar en el momento adecuado con el cliente descontento.

5.9. Customer experience

La experiencia de cliente es una cultura de empresa a todos los niveles, pensando en que todos los procesos, procedimientos y relaciones con el cliente en todas las fases sean una experiencia.

Tenemos que ser conscientes que, en nuestra estrategia de relación con nuestros clientes, debemos elegir cómo queremos que nuestros clientes nos elijan: si por precio y promoción o por ser referentes en nuestro campo, y que en la prestación se lleven una experiencia memorable digna de ser repetida y ser contada.

Nosotros elegimos cómo queremos que los clientes nos elijan.

Hablaremos profusamente de esta técnica en capítulos posteriores.

6. El caso: Geomarketing en los parabrisas de los coches¹³

Son muchos los casos en los que nos encontramos que en la prestación de servicios profesionales la proximidad es vital. Una de las formas más efectivas de darnos a conocer dentro de la proximidad es utilizar los folletos en los buzones o en los parabrisas de los coches. Reflexionemos sobre estos últimos.

¹³ Basado en las siguientes entradas del blog: www.formacionenmarketing.com.
<https://raherlu.wordpress.com/2015/03/16/geomarketing-en-los-cristales-de-los-coches/>.
<https://raherlu.wordpress.com/2015/05/22/geomarketing-en-los-cristales2/>.
<https://raherlu.wordpress.com/2015/11/20/geomarketing-en-los-cristales-3/>.
<https://raherlu.wordpress.com/2016/05/30/targeting/>.

Primero sobre la idoneidad de estas creatividades: ¿Son comunicaciones efectivas? ¿Habéis tenido folletos en el parabrisas un día lluvioso? Tener que quitar trocitos de papel mojado del parabrisas probablemente no sea una experiencia agradable para asociarla a la marca anunciada. ¿Y la empresa anunciante: conoce el efecto de esa comunicación?

Respondiendo a esta última pregunta, es vital que articulemos nuestra acción en torno a la identificación del origen de la visita, es decir, que en los folletos pongamos una marca y una fecha, y que incentivemos a que nos enseñen el folleto con el fin de identificar el origen.



Figura 3.10.

En ningún caso de los mostrados en la figura 3.10 hay ningún identificativo que nos lleve a pensar que la empresa anunciante vaya a realizar ningún tipo de medición.

Sin embargo, del ejemplo mostrado en la figura 3.11 destaco varias cosas interesantes:

- Primero hay una promoción, ofreciendo al potencial cliente una razón para que le visite.
- Pone una fecha de caducidad.
- Indica una condición: es preciso entregar la publicidad.

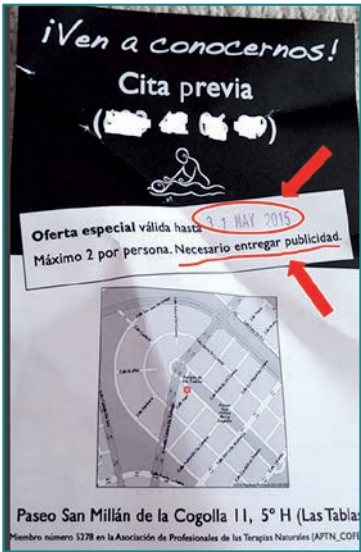


Figura 3.11.

Si ahora analizamos la zona de influencia y el público objetivo, establecemos un radio desde el local (flecha de ubicación) y la zona donde estaba estacionado el vehículo (figura 3.12):

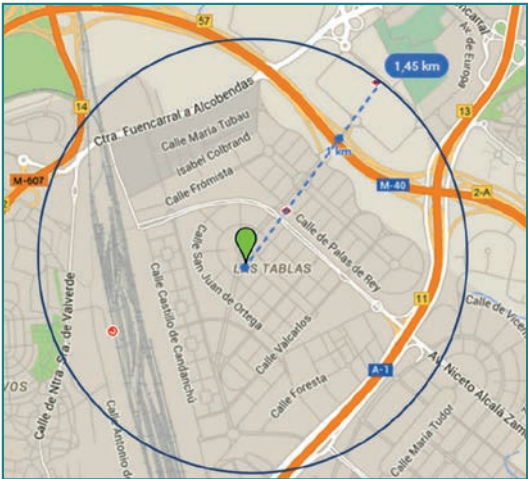


Figura 3.12.

Trabajamos con un radio de influencia igual a la distancia a la que el vehículo estaba estacionado: 1,45 km en línea recta desde la dirección indicada en el folleto. Establecemos con Google Maps un radio de influencia de la misma distancia. Un área total de 6,60 km², limitada al norte por la carretera de Fuencarral, en Madrid, al sur con la carretera A1, al este con la carretera de circunvalación M40 y al oeste con las vías del tren. Aun así, sigue siendo un área de reparto de folletos bastante amplia.

Esta área posee una alta densidad de edificios en su mayoría estructurados en mancomunidades, donde suele haber un portero físico que centraliza la recepción de folletos. De esta forma se cumpliría la regla de dejar el 25 % de folletos en edificios grandes, teniendo buena velocidad de reparto.

Con esta densidad de edificios mancomunados la posibilidad de que los vecinos acaben viendo el folleto es bajo, por lo que pasamos al segundo público objetivo del radio de influencia: los empleados de las empresas de los alrededores.

Los empleados de las empresas de los alrededores son un público bastante estable y que puede tener necesidades de servicios en la cercanía de sus centros de trabajo. Esta zona tiene una alta densidad de empresas de muchos empleados, señalados en el mapa de la figura 5.13.

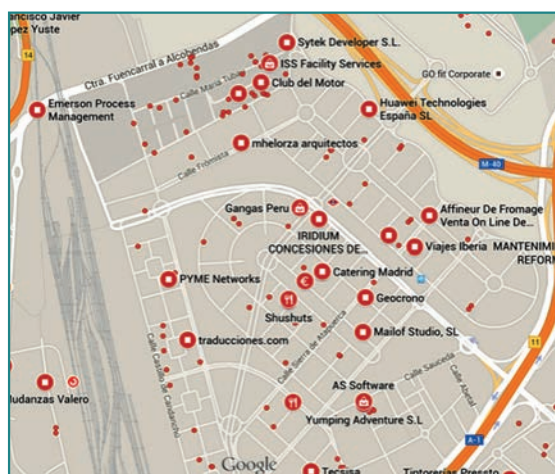


Figura 3.13.

Para conectar con ese público, incluso con el público residencial, se utilizan los coches aparcados en las calles cercanas.

El reparto de folletos puede ser efectivo, pero ¿cómo saberlo? ¿En el folleto pone algo que permita saber de qué calle procede? ¿Damos alguna motivación al posible cliente para que nos visite, y mejor, para que nos presente el folleto?

El folleto tenía promoción, instaba a enseñar el folleto y tenía una fecha de caducidad. Esta fecha se puede hacer variable, en función, por ejemplo, del momento del reparto.

La velocidad de reparto suele ser entre 3.500 y 5.000 folletos al día. Lo normal es que para área tan grande se precisen al menos de 2 días. Pero tiene sentido hacer una segmentación geográfica por público afín, y no tanto por capacidad de reparto.

Paseando por la zona saldrían cuatro zonas diferenciadas (figura 3.14):

- En el entorno de Telefónica.
- En el entorno del BBVA.
- En el entorno de Mediaset-Telecinco.
- Resto.



Figura 3.14.

Podríamos hacer cosas como saber la tasa de respuesta, el ROI de la inversión, dónde está mi público objetivo y las posibilidades de conseguir un

Llegando al cliente: la imagen, el posicionamiento y proactividad del profesional

efecto boca a boca. Estas cuatro zonas podrían tener indicado un día distinto en el folleto y así identificar de dónde vienen los clientes.



Figura 3.15.

También podemos hacer un reparto selectivo. Por ejemplo, el folleto de la figura 3.15 solo se encontraba en los vehículos Ford de la zona de influencia.

7. El debate: ¿qué te parece? El personalismo en los negocios de servicios profesionales



A lo largo de todo este capítulo hemos hablado de la importancia de ser un referente, teniendo una imagen bien posicionada dentro del sector como profesional de servicios profesionales.

Esto, si bien es una tarea imprescindible de todo profesional, a la larga genera un cuello de botella. La buena noticia es que es a medida que el negocio crece: ¡bendito problema!

Hay muchos servicios profesionales que van asociados a la persona, a la confianza en ella; además, lógicamente, dos servicios realizados por distintas personas no son iguales. Es por eso por lo que preferimos ser atendidos

por nuestro médico o abogado de confianza, o ponernos en las manos de nuestro fisioterapeuta.

Si todos nuestros clientes quieren ir con el mismo profesional, empezaremos a tener un cuello de botella: las horas del día.

Podría darse la situación que los tiempos de espera fueran superiores a lo asumible: pensemos en un entrenador personal (el entrenamiento no puede ser cada 15 días) o en el médico (cuando estás enfermo lo necesitas). Pudiera ser que, con listas de espera altas, los propios clientes, ante la posibilidad de volver a su profesional o buscar otro, empiecen a hacer esto último. Incluso, si todos los clientes piensan lo mismo, el profesional de pronto puede verse sin clientes. Es lo que se llama «morir de éxito».

Nuestra recomendación, a modo de antídoto, es la paulatina creación de marca en torno a una empresa de prestación de servicios profesionales, no centrada por entero en el profesional de prestigio. Para ello, a todo lo ya hablado en este capítulo, hay que añadir la estandarización de procedimientos y protocolos de actuación, así como la vital selección y formación de profesionales que estén a la altura de las expectativas de los clientes.

Hoy en día hay herramientas basadas en el nuevo auge de la inteligencia artificial (AI) que permiten tener una imagen activa frente a las dudas de clientes en momentos de poca o ninguna disponibilidad del profesional, como por ejemplo los *chatbots*.

8. Caja de herramientas: LinkedIn y el Networking



Aunque en capítulos posteriores trataremos las redes sociales más extensamente, para el posicionamiento y marca personal es imprescindible para los profesionales la red social LinkedIn.

Antes hemos hablado del boca a boca como herramienta centenaria para conseguir clientes basándose en la confianza de la opinión de alguien de tu entorno. Es precisamente el entorno la fuente clásica de clientes para los profesionales. Por eso es tan importante tener un entorno de calidad. Hoy día este entorno se ha multiplicado y universalizado gracias a las redes sociales.

Aunque todas las profesiones no son iguales, casi todas confluyen en un punto común: LinkedIn, que es la red social más amplia e importante para los profesionales. Gracias a sus utilidades, ha concentrado toda la atención, perfiles y esfuerzos de captadores de talento, reclutadores y profesionales en general.

Básicamente es una red donde tener tu historial profesional y ponerlo a disposición de otros profesionales y empresas, que pueden:

- Ver nuestro perfil.
- Validar nuestras aptitudes y capacidades.
- Añadir opiniones personales sobre nuestro trabajo.

Bajo nuestro punto de vista, es el lugar predilecto donde se encuentran clientes, proveedores, oferentes y reclutadores, debido sobre todo al grado de intervención: se tiene acceso a los contenidos que comparten tus contactos; es posible dar visibilidad a nuestros contenidos para ir fraguándonos una imagen y posición entre nuestra red; hay recursos para ver qué perfiles te están visitando y la aplicación te sugiere gente para estar en contacto, y todas estas funcionalidades son gratis, aunque hay programas más completos de pago, como luego veremos.

8.1. El perfil

Si vamos a intervenir en una red profesional activamente, primero tendremos que tener un perfil potente. Son muchos los expertos y embajadores en LinkedIn que insisten en ello.

Debe tratarse de un perfil trabajado, así que rellena con cuidado todas las partes del historial, prestando mucha atención a las palabras clave de tu sector, primero para que LinkedIn te encuentre y luego para que quien te busque también lo haga:

1. Importancia vital del titular.

En la página de inicio lo verás claramente. Es muy importante, debido a que es tu carta de presentación en las búsquedas y en las publicaciones que hagas (figura 3.16):

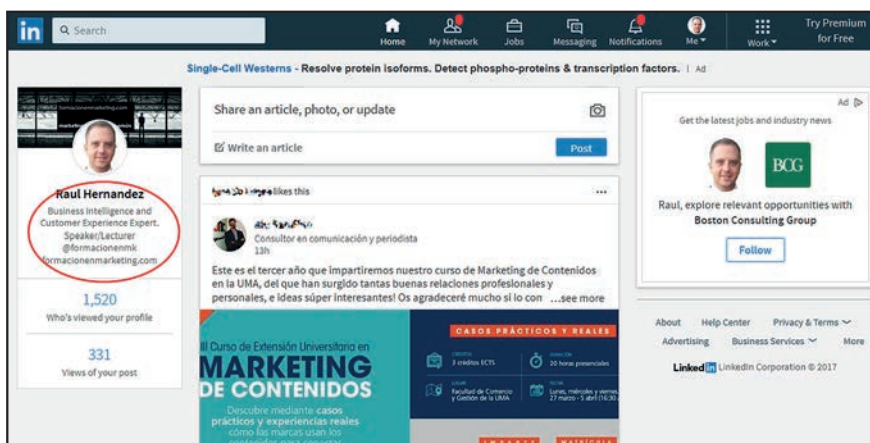


Figura 3.16.—Página de inicio de LinkedIn que muestra nuestro titular.

En la zona de «My Network» (Mi Red), la aplicación sugiere perfiles similares y complementarios al nuestro para estar en contacto. Como podemos comprobar en la figura 3.17 el titular aparece en todos los posibles contactos: cuanto más ilustrativo y completo sea, más información dará. Cuando nosotros aparecemos en las búsquedas también aparece nuestra foto y titular.

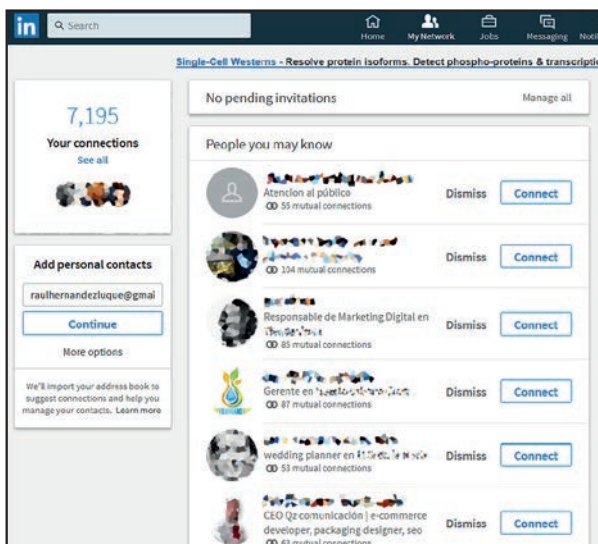


Figura 3.17.—Página de sugerencias a contactar.

Como se puede ver en la imagen, titulares generalistas como «Atención al público» y no tener foto hacen perder un gran atractivo a ese contacto.

2. La foto:

Un aspecto en el que insistiremos es que LinkedIn es una red de profesionales para profesionales, no es Facebook, y por tanto tener puesta una foto es vital.

- Tiene que ser clara e ilustrativa de nosotros como profesionales.
- Deben usarse primeros planos, nada de posados, fotos de boda, en grupo o con colores de fondos que impidan la visualización.
- Algunos expertos incluso recomiendan que sea en blanco y negro.

3. El extracto del perfil:

La norma no escrita de las redes sociales es la inmediatez: no tenemos ni el tiempo ni las ganas de detenernos demasiado, habiendo muchos contenidos por explorar y poco tiempo. El extracto debe ser impactante, llamativo, debiendo utilizar palabras clave con el fin de enganchar y dar motivos al lector para continuar leyendo y examinando nuestro perfil. Incorpora recursos externos, como publicaciones o vídeos y *webinars* que tengas en YouTube.

4. Expón tu experiencia y habilidades:

- Completa todo tu currículum: empresas, fechas y detalle de actividades.
- Añade destrezas y habilidades para que tus contactos las validen.

5. Solicita recomendaciones.

A clientes, proveedores y colegas de trabajo, pídeles que te recomienden por alguna de tus actividades. Es muy interesante conocer de primera mano la experiencia de alguien que ha trabajado contigo o que te ha tenido como proveedor. Piensa en la utilidad que te reporta TripAdvisor cuando vas a elegir un hotel para vacaciones.

8.2. La Red

Construir una red amplia es muy importante, ya que no solo tendrás un número mayor de personas de las que aprender, con las que contactar e

incluso contratar, sino que el propio buscador de LinkedIn te situará en más búsquedas, y la probabilidad de ser visto o recibir invitaciones para formar parte de más círculos aumentará.

Los criterios de selección de contactos que recomendamos son:

- Que tengan relación con mi profesión, para mantenerme actualizado con sus contenidos.
- Que puedan ser proveedores en el futuro.
- Que puedan ser clientes en el futuro.
- Que a través de ese perfil puedas acceder a sus contactos.

Siempre recomendamos que se dedique un tiempo al día a buscar y a examinar los perfiles que nos sugiere la aplicación, y se escojan cuidadosamente, evitando ser intrusivos o molestos.

También es importante comentar que en la red hay niveles de privacidad¹⁴: cómo aparecemos en las búsquedas fundamentalmente y cómo aparecemos cuando nosotros buscamos a alguien y entramos en un perfil.

Cuando alguien nos visita¹⁵ podemos ver su perfil y titular, y si es un contacto o está en nuestra red.

En la versión gratuita no se enseñan todos los perfiles que te han visitado, solo unos pocos; habría que pasar a una versión de pago para ver el listado completo de los últimos 90 días.

Como podemos ver en la figura 3.18, la última persona (sin foto y «1 LinkedIn Member») está mirando tu perfil, pero en privacidad, eligiendo ser anónimo.

LinkedIn penaliza a estas personas que eligen ser anónimos cuando miran otros perfiles. Es una manera de penalizar el «cotilleo».

8.3. Los contenidos

Es muy importante compartir y participar.

Aunque ya hemos hablado en este capítulo sobre el marketing de contenidos, y hablaremos aún más profusamente en capítulos posteriores, ha-

¹⁴ Yo/Ajustes y privacidad o Settings&Privacy en inglés.

¹⁵ Accedemos desde la página de inicio, debajo de nuestra foto y titular, en la sección «quién ha visto nuestro perfil».

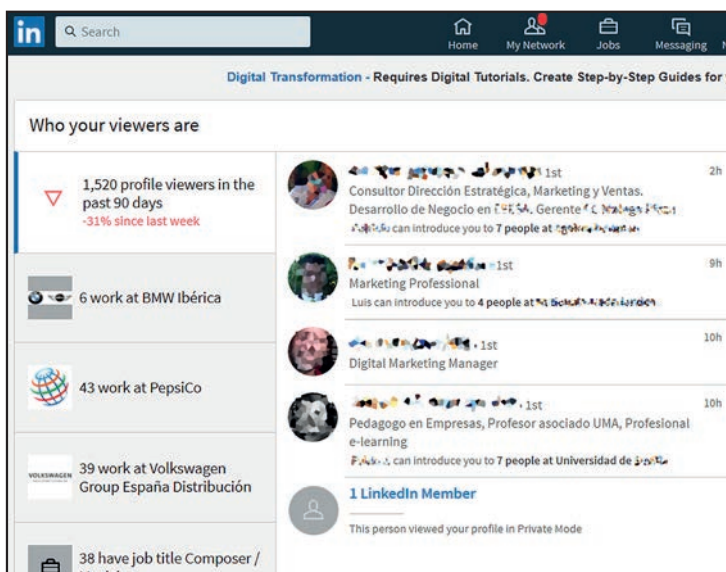


Figura 3.18.

blar de LinkedIn no es solo hablar de un tablón de anuncios de historiales profesionales, sino de contribuir a la red.

En este punto hablamos de la configuración del idioma de nuestro perfil. Nuestra recomendación es tenerlo en español e inglés. No solo para llegar a toda la red y globalizar nuestra marca, sino porque en inglés hay una funcionalidad importante: «Pulse».

Pulse es un espacio de *blogging*¹⁶ que te permite escribir dónde está tu público y dónde están tus profesionales. Esta aplicación, de momento, solo está habilitada con perfiles en inglés.

En la figura 3.19 se muestra la funcionalidad *Write an article*.

Ofrece una ventaja frente a un blog que tengamos embebido en nuestra página web o en cualquiera de los proveedores de blog, y es que en estos debemos inducir el tráfico vía redes sociales o tener un buen SEO para aparecer en las búsquedas de forma natural.

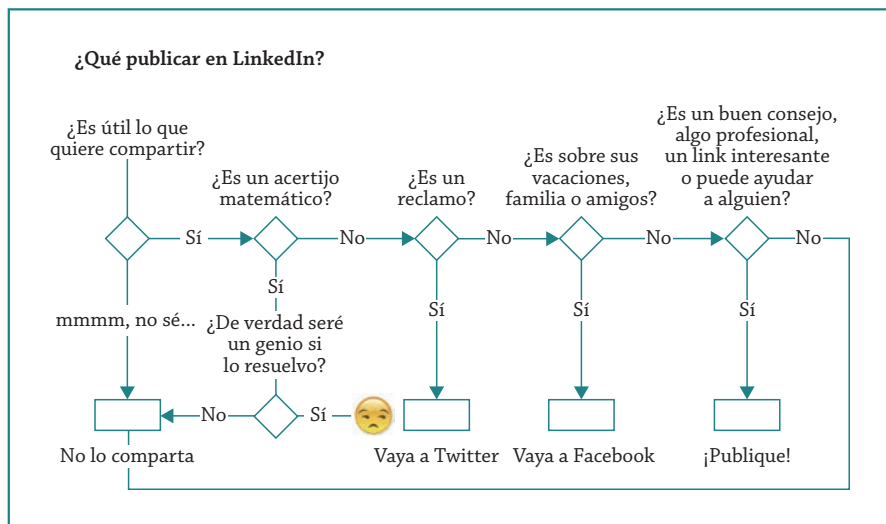
¹⁶ Los blogs son un espacio en Internet, fundamentalmente con texto e imágenes, donde podemos escribir a qué nos dedicamos. Los lectores valoran mucho que sean útiles, que den soluciones a problemas. Los proveedores gratuitos más importantes son Wordpress.com y Blogger.com.



Figura 3.19.

En LinkedIn, del mismo modo, podemos publicar contenidos y enlaces de otras webs tanto propias como ajenas a través del botón «Post¹⁷» de la imagen.

Del mismo modo, podemos publicar, para nuestros contactos, contenidos que hemos visto en LinkedIn¹⁸. Esta compartición de contenidos de LinkedIn te permite publicar también en Twitter.



FUENTE: emeshing.com.

Figura 3.20.

¹⁷ «Publicar» en la versión en español.

¹⁸ Las publicaciones de contenidos aparecen en la zona central de la página de inicio, a modo de «rodillo».

Sobre los contenidos, es muy importante subrayar que, al contrario que en Facebook, no hay cabida para contenidos personales ni memes inapropiados, no siendo adecuado dar impresiones sobre política u opiniones radicales sobre alguna empresa.

Un ejemplo de contenido no pertinente es el de la figura 3.21.



Figura 3.21.

8.4. El Networking y el Social Selling

Es importante tener una red amplia red de contactos, pero hay que ser coherente con la misión y objetivos de nuestros servicios y los perfiles a los que pedimos contacto.

Debemos tratar de ponernos en contacto con perfiles afines al nuestro, complementarios y que nos abran puertas a contactos a los que no accederíamos de otro modo. Cuanto más amplia sea nuestra red, más contactos podremos hacer si en algún momento buscamos perfiles concretos, o si entablamos relación de confianza podremos ofrecer nuestros servicios. Del mismo modo, cuanta más amplia sea nuestra red, podremos acceder a un mayor número de contactos de nuestros contactos, a través de las sugerencias que

nos hace LinkedIn, y del mismo modo apareceremos en más búsquedas para ser invitados.

Hay unas normas de educación y comportamiento, debiendo agradecer cuando te aceptan o dar la bienvenida a tu red a los que te invitan.

Es importante cuidar la relación y aportar contenidos de valor. Del mismo modo, es preciso insertar comentarios que aporten lo más posible a los contenidos que nuestros contactos compartan, superando el «qué bueno, enhorabuena». Los comentarios elaborados no solo son valorados por los generadores de los contenidos, sino también por el algoritmo de LinkedIn, como ahora comentaremos.

La red permite contactar, a través del buzón de correo, solo con aquellas personas que sean contacto tuyo, en la versión gratuita. Por ello, es una práctica habitual que te inviten a formar parte de una red de contactos y acto seguido recibas un correo comercial.

Todas las conclusiones de la infoxicación *offline* y *online* son aplicables a LinkedIn.

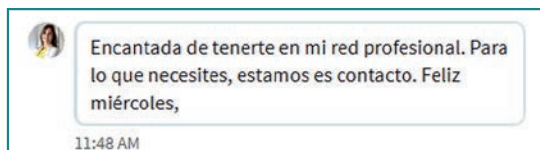


Figura 3.22.—Primer contacto oportuno.

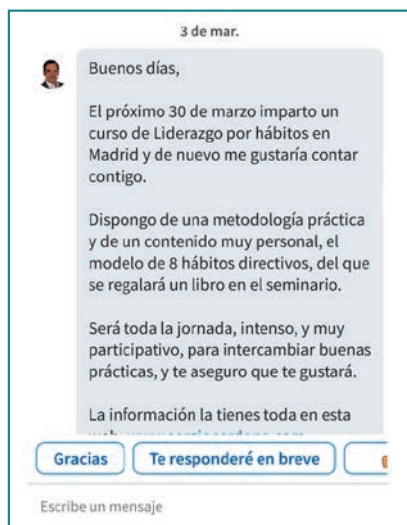


Figura 3.23.—Primer contacto inoportuno.

Siete hábitos saludables en LinkedIn:

1. Ser constante en publicaciones.
 2. Habitual en la compartición de contenidos.
 3. Comentarios de valor.
 4. Agradece comentarios, participaciones y felicitaciones.
 5. Establece relación con contactos con los que quieras tener relación comercial.
 6. Tener confianza y no ser intrusivo llevará al primer contacto comercial.
 7. No vendas en el primer contacto.
-

LinkedIn es, como hemos dicho, el principal lugar de encuentro de profesionales del mundo y, como tal, contribuye, junto al resto de redes sociales, al proceso de *Social Selling*.

«El *Social Selling* consiste en utilizar las redes sociales (principalmente LinkedIn y Twitter) para interactuar con potenciales clientes y acelerar el proceso comercial». (Alex López¹⁹, Top 20 Influencers Social Selling).

En este aspecto, LinkedIn también nos ayuda con su indicador Social Selling Index, que de momento se obtiene gratuitamente en <https://business.linkedin.com/sales-solutions/social-selling/the-social-selling-index-ssi>.

Este indicador permite conocer nuestra competencia en la red social profesional en base a:

- Marca personal: completar el perfil y aportar contenidos y comentarios valiosos.
- Conseguir público objetivo adecuado: utilizando las herramientas de búsqueda de la aplicación.
- *Engagement*: compartir contenidos valiosos tanto en el perfil como en los grupos de discusión en los que participemos.
- Creación de relaciones.

Cada uno de estos factores puntúa con 25 puntos, conformando el indicador en base a 100 puntos.

8.5. Las métricas

En el primer semestre de 2017 se cambió el aspecto de la aplicación, recogiendo la misma apariencia y funcionalidades que el formato *smartphone*. En esta nueva versión se están simplificando las funcionalidades, y con ellas las métricas.

Actualmente, en la página de inicio tenemos una visión de cuántos perfiles nos han visitado en los últimos 90 días. Si entramos en detalle, podremos ver los últimos contactos que nos han visitado y el porcentaje de variación de los que visualizan nuestro perfil respecto a la semana anterior.

Precisamente la métrica más valiosa para contextualizar nuestra posición y evaluar cómo estamos funcionando en la red es el Social Selling Index del que hablábamos en el apartado anterior:

¹⁹ <https://www.linkedin.com/in/alexlopezexpertosocialselling/>.

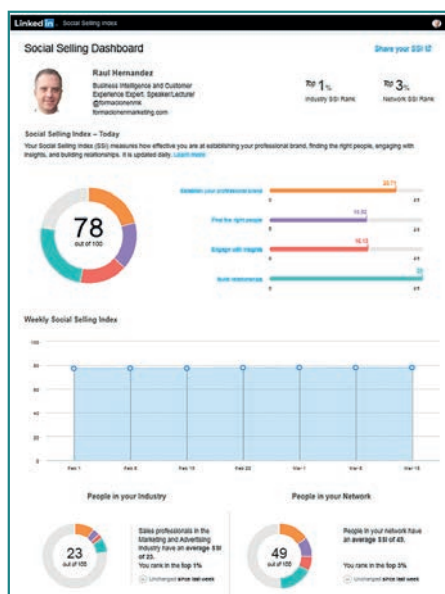


Figura 3.24.

El informe que nos ofrece la aplicación es muy valioso:

- 1.^a parte: Nos indica la posición que ocupamos en la industria y en nuestra red.
- 2.^a parte: Nos ofrece el valor absoluto del indicador y los valores de sus distintos componentes.
- 3.^a parte: Tenemos la evolución semanal, que en mi caso es muy estable.
- 4.^a parte: *Benchmark*, que nos da un contexto de cómo está nuestra red y nuestro entorno profesional.

Queremos destacar que tener un SSI alto, ¿significa que nos van a llover las ofertas comerciales? Desde luego que no, pero poco a poco van llegando las oportunidades de venta, que, con nuestro talento comercial, podremos fructificar en venta.

Diríamos que la inversión en el *networking* social es una condición necesaria, pero obviamente no suficiente.

4

LA GESTIÓN DEL CLIENTE DE SERVICIOS PROFESIONALES

1. El servicio base

Una relación a largo plazo con los clientes debe sustentarse necesariamente en un buen «producto», que en el sector de los servicios se conoce como servicio base. Esto debe ser así para que nuestros clientes vuelvan y para que nos recomienden.

Como hemos comentado en capítulos anteriores, la prestación de servicios profesionales tiene connotaciones únicas de confidencialidad, confianza y personalismo, que llevan necesariamente a una alta fidelidad, en torno al 85 % en los despachos profesionales. Sin embargo, hay otros sectores donde los negocios son muy estacionales, con alta rotación y una alta tasa de bajas, como son las academias de idiomas o los gimnasios. En el caso de los gimnasios hay muchas altas estacionales, coincidiendo con el inicio del año, fin del verano y unos meses antes del comienzo de este. Del mismo modo, cuando acaba este efecto novedad se produce la baja. En el caso de las academias de idiomas, en los últimos años había factores que concienciaban a los clientes a estudiar idiomas: estar en el paro, nuevas oportunidades profesionales, inicio del año, inicio del curso escolar o para ir a estudiar o trabajar fuera. Cuando vuelven a trabajar, consiguen la nueva oportunidad, se cansan o se van a estudiar o trabajar fuera, se dan de baja.

Con base en nuestra experiencia, y fuera de sectores tan concretos como los que acabamos de citar, los motivos que se dan para no volver a acudir a nuestro profesional de confianza son:

- Pérdida de confianza.
- Mayor profesionalidad de otro competidor.

- Fallos demostrables.
- Lentitud de los resultados.
- Falta de especialistas.
- Defectos en la calidad del servicio.

Como vemos, un buen servicio base es fundamental.

El *servicio base* satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios. Representa el beneficio central que procuran satisfacer los clientes con la compra de un servicio.

A menudo, los profesionales, que por definición son expertos en los servicios que prestan, tienden a centrarse en exceso en los aspectos «profesionales» de sus servicios, viéndolos únicamente desde un punto de vista técnico, pudiendo descuidar la óptica del mercado y de los clientes. Es lo que en la gestión de empresas se denomina «orientación al producto», en contraposición a la dirección que se recomienda: «orientación al cliente».

Para alcanzar la orientación al cliente es necesario que sus responsables centren la atención de la gestión en los elementos clave que podemos ver en la figura 4.1.

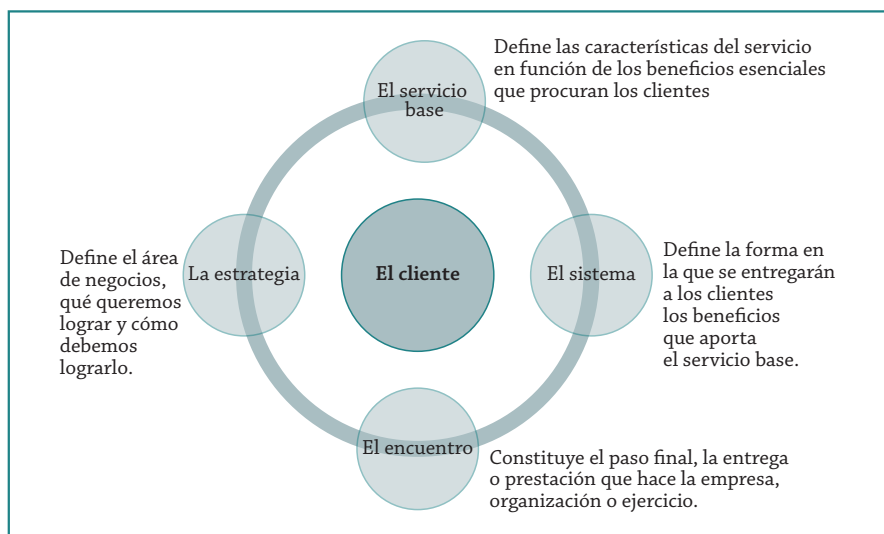


Figura 4.1.

1.1. La estrategia del servicio

Define, a partir de objetivos globales muy concretos, las metas que se pretenden alcanzar con uno o varios servicios y la forma precisa para lograr dichas metas.

Las funciones prácticas de la estrategia del servicio las podemos esquematizar así:

Los objetivos globales, es decir, los niveles de prestación de servicios deseados.	¿Cómo deseamos que sean nuestros servicios?
Las metas para cada área de servicios, en términos específicos y cuantitativos.	¿Cómo deseamos que sean los diferentes elementos que integrarán nuestros servicios?
Las directrices generales a partir de las que habrán de diseñarse los diferentes sistemas, que permitirán al personal alcanzar los objetivos y metas.	¿Cómo deberán ser los procesos y sistemas que sustentarán la producción y «entrega» de nuestros servicios?

1.2. El servicio base

El servicio base constituye el «corazón» operativo de la prestación. A este respecto, recuerde siempre que:

- El servicio base representa «lo que procura y compra» el cliente.
- Es el beneficio básico y directo que espera obtener el cliente por medio del servicio.
- Es el conjunto de funciones primarias que realiza el servicio.
- Analizándolo desde el punto de vista de las expectativas de los clientes, el servicio base satisface los niveles mínimos a los que aspiran los clientes.

En el cuadro 4.1 se ofrecen algunas funciones primarias de productos y servicios.

El servicio base descansa en la calidad interna del propio servicio. La calidad interna dependerá, en cada área profesional, de la aplicación estricta de los principios técnicos y deontológicos de la profesión.

CUADRO 4.1

Producto o servicio		Beneficio básico que espera obtener el cliente
Línea aérea		Transporte rápido y seguro de personas.
Cuenta de ahorro		Custodia de dinero.
Destino turístico		Esparcimiento/descanso.
Taller		Mantener el vehículo en perfecto estado de funcionamiento.
Inversión financiera		Rentabilidad.
Servicios profesionales	Gabinete médico	Asesoramiento sobre la salud, prescripción de tratamiento basado en la confianza que inspiran los doctores y su opinión.
	Consultoría empresarial	Rescate, consolidación o desarrollo de la empresa.
	Asesoramiento contable	Cuentas contables al día y sin errores.
	Servicios de auditoría	Revisión y certificación experta de la contabilidad de la empresa.

Definir y tener un conocimiento completo de los aspectos técnicos del servicio base no basta para lograr una prestación que sea satisfactoria para los clientes (a pesar de que en muchos despachos profesionales se cree que sí lo es). De ahí que sea necesario considerar, además, el resto de elementos mostrados en la figura 4.1.

1.3. El sistema del servicio

Mientras que el servicio base constituye lo que «el cliente procura y compra», el sistema del servicio se refiere a la forma en la que se «entrega» el servicio a los clientes o usuarios, es decir, el proceso de prestación propiamente dicha del servicio.

Es importante destacar la necesaria diferenciación que debe establecerse entre el servicio base y el sistema del servicio. Si no existe una clara diferencia, se pueden comercializar y/u ofrecer servicios que son perfectos desde el punto de vista técnico (eficientes, bajo coste, ausencia de errores,

etc.), pero que para los clientes son un desastre, dado que no responden a todas sus expectativas.

Un ejemplo que, aunque no es del sector profesional, por tratarse de un servicio conocido por todos, nos puede aclarar la diferencia: una persona tiene una cuenta de ahorros en un banco o caja. El servicio base es la custodia y seguridad del dinero. Pero esa persona puede realizar movimientos en su cuenta (ingresar o retirar fondos, autorizar transferencias, etc.) de diferentes formas: presentándose en la oficina en la que abrió la cuenta o en cualquier sucursal del mismo banco, mediante la red de cajeros automáticos, por vía telefónica o por Internet.

Esas distintas vías de acceso representan, en el caso de una cuenta de ahorro, el sistema del servicio. Nótese que la red de cajeros automáticos o el acceso a través de Internet no forman parte integral del servicio base (cuenta de ahorro): son dos realidades diferentes y fácilmente separables. Un banco que opere en un pueblo muy pequeño o en un país del tercer mundo es posible que no tenga cajeros automáticos o acceso mediante Internet, pero seguirá teniendo cuentas de ahorro. Respecto al servicio base (cuenta de ahorros), los cajeros automáticos e Internet son «servicios añadidos» dentro del sistema del servicio. El ejemplo anterior también nos permite ver de qué forma el sistema del servicio puede ser modificado y mejorado sin que haya necesidad de modificar el servicio base: la cuenta de ahorro sigue siendo la misma desde hace décadas.

En un ejercicio profesional de diagnósticos médicos, el servicio base es claramente identificable, pero puede estar rodeado de una serie de prestaciones que sirven para «completar» el servicio base a los ojos de los clientes: envío a domicilio de los resultados, por *e-mail* o directamente al médico especialista prescriptor, como es el caso de Hospitales de Madrid.

Establecer una diferencia clara y precisa entre el servicio base y el sistema del servicio es fundamental para lograr altos niveles de eficacia en la gestión y marketing de cualquier servicio profesional. La combinación de ambas áreas es lo que permite diseñar con suficiente eficiencia el «encuentro del servicio».

El encuentro del servicio representa el punto de contacto entre el cliente y nuestra marca en el momento de la recepción del servicio. Este «momento de la verdad» depende, fundamentalmente, de cómo se estructure el sistema del servicio.

El sistema del servicio es lo que determina el nivel de calidad externa del servicio prestado. En los servicios profesionales solo se alcanzan altos ni-

veles de satisfacción de los clientes cuando el servicio integral ofrece altos niveles, tanto en la calidad interna como en la calidad externa.

Finalmente, es vital para la diferenciación. Con el sistema del servicio se puede mejorar de forma notoria la percepción de calidad del servicio base sin necesidad de modificarlo.

1.4. El encuentro del servicio

Tanto el servicio base como el sistema del servicio confluyen en lo que se conoce como «encuentro del servicio», la prestación propiamente dicha o los «momentos de la verdad». Este «momento» en que se produce el contacto empresa/cliente constituye la prueba de fuego de todo servicio, donde tendrá éxito o fracasará como organización. Son los momentos en que debemos probar a nuestros clientes que nosotros somos la mejor alternativa.

Por eso, debemos preparar y mimar estos momentos, y hacer partícipes de la importancia del momento a todos los integrantes del momento.

Sin embargo, la realidad indica que en el sector servicios:

En demasiadas ocasiones se deja en manos de los empleados que gestionen el contacto con los clientes «como a ellos mejor les parezca».

Esto provoca, claro está, que cada empleado actúe de acuerdo con sus criterios personales, que quizá a nivel individual sean muy bien intencionados, pero que es muy difícil que, de forma espontánea, coincidan (todos) colectivamente, y mucho menos que respondan a los criterios de calidad externa requeridos por la clientela.

Lo anterior explica por qué el cliente insiste en muchas ocasiones ser atendido por unas personas y no por otras.

Lo que se pretende es convertir los encuentros del servicio en realidades que se gestionen y controlen como si fuesen cualquier otro «proceso» de la empresa. Esta es la única forma de asegurar que saquemos provecho a todos los «momentos de la verdad».

En esencia, establecer estándares del servicio concilia las expectativas de los clientes y las promesas hechas en atributos percibidos en el servicio base, con el fin de garantizar un cumplimiento base.

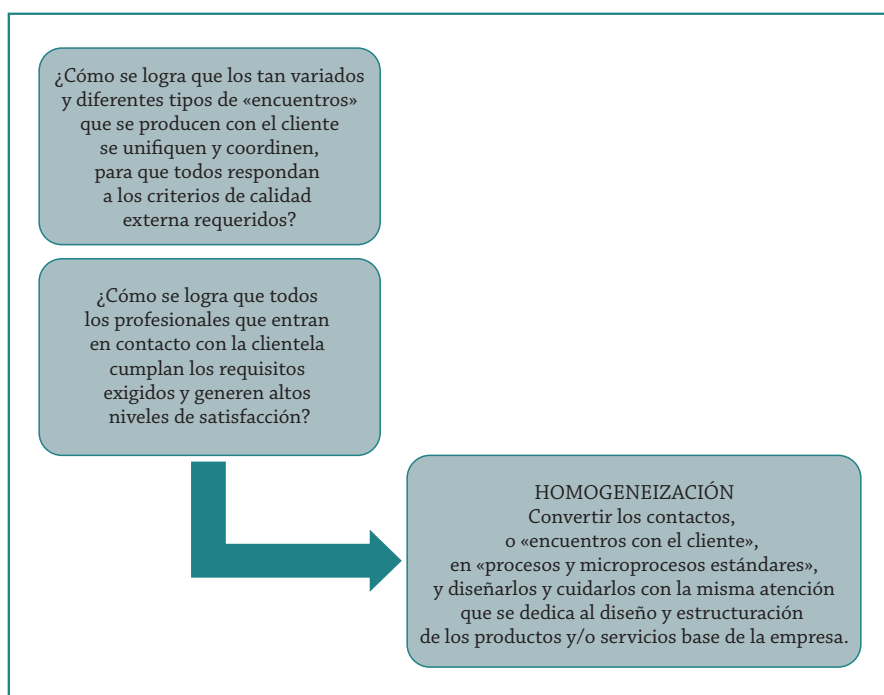


Figura 4.2.

Hace poco leíamos en prensa¹ una noticia sobre las diferencias en el servicio y brechas salariales entre despachos profesionales y grandes firmas en abogacía:

«¡Esto no va de ser los mejores, ni de saber mucho derecho romano! ¡Esto va de relaciones políticas, de dinero, de publicidad y de contactos!». Quien exclama esa frase entre risas más bien amargas es Carmen Jiménez, una abogada autónoma madrileña de 35 años que se califica a sí misma de «superviviente» en una profesión en la que hay enormes diferencias entre quienes la ejercen en uno de los grandes despachos y quienes tratan de subsistir de manera independiente. «¡Aquí lo importante para montar un despacho y que vaya bien es que lo apadrine un político!»

¹ https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2018-02-07/abogados-derecho-salarios-trabajo-grandes-despachos_1517972/.

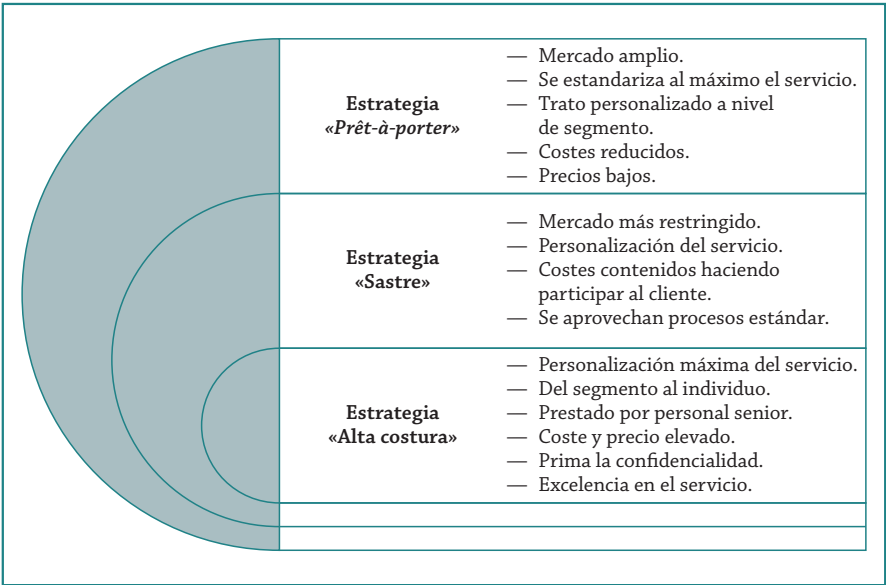


Figura 4.3.— Estrategia en la prestación del servicio.

La diferencia aparece en el momento de trabajar entre una forma «industrializada» frente a un trabajo más artesanal. Hablando en términos de la figura 4.3, un despacho profesional tiene la posibilidad de trabajar de forma más sencilla una estrategia «Alta costura», en la que la calidad de sus servicios, la personalización y la excelencia sean la clave de su diferenciación.

2. El precio

2.1. Gestión del precio: enfoques generales

El precio es la palanca más controvertida de los negocios. Si pensamos en los ingresos como si fuera una fórmula, $P \times Q$, precio por cantidad, llegamos rápidamente a la conclusión de que si queremos aumentar los ingresos debemos aumentar el precio o bien aumentar la cantidad vendida. Hay una tercera posibilidad, que detallaremos a continuación.

Como hemos dicho, podemos aumentar el precio. Habitualmente es una decisión que incomoda a los clientes, pero que es muy del agrado de los fi-

nancieros de la compañía, ya que es una palanca que controlamos, depende de nosotros y hace que inmediatamente nuestra cuenta de resultados mejore. Posteriormente puede haber un efecto sobre la demanda, como veremos en unas líneas.

Otra de las acciones favoritas de las empresas para aumentar los ingresos ha sido inducir a crecer la Q , es decir, la presión comercial.

La presión comercial ha sido la tendencia de los últimos 10 o 15 años, donde las compañías han aprovechado los modernos sistemas CRM para automatizar los contactos y generar infoxicación en los clientes.

Es una opción que se sigue utilizando, aunque las compañías están tomando conciencia que la relación con los clientes no debe hacerse mediante promociones o presión comercial, sino incentivando que los clientes nos elijan por elementos distintos de los anteriormente citados.

Habíamos dicho que había otra tercera vía: bajar los precios. Es una tercera vía que a los financieros no les apasiona, ya que tienen la seguridad de que en el corto plazo los ingresos bajarán, y que en el medio y bajo existirá la incertidumbre de una animación de la demanda, atraída por bajadas de precios, que haga que el saldo neto sea positivo. Es lo que se conoce como elasticidad-precio, como detallaremos en el caso de este capítulo (epígrafe 7).

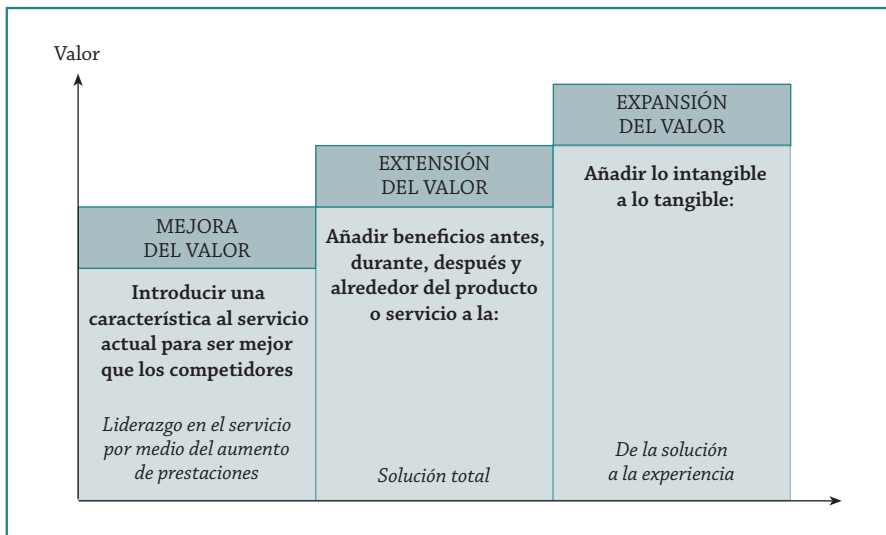


Figura 4.4.—Tres formas de aumentar y subir el valor a través de beneficios.

Tal y como hemos contado en capítulos anteriores, entre las particularidades de los servicios profesionales está la confianza y la confidencialidad. Por eso la fidelidad en estos casos es tan importante. Ciertos servicios tienen mayores dosis de estos ingredientes, siendo menos sensibles a los precios, es decir, más inelásticos, por lo que soportan mejor la variaciones de los precios, e incluso los clientes están dispuestos a pagar más por una calidad del servicio y confianza que en otros profesionales no encuentran.

Por supuesto, va a depender de cada mercado que los clientes valoren el servicio como se debe y acepten el precio que se pide.

En el primer capítulo poníamos como ejemplo un médico que cobraba 150 € la visita. Seguramente algún paciente haga una cuenta rápida, no entendiendo dicho precio por veinte minutos de consulta. Seguro que dicho paciente ignora la formación que ha llevado a ese médico a poder cobrar ese precio y tener la consulta llena, y que desconocemos el precio de mercado de las pruebas de diagnóstico a las que nos ha sometido.

Del mismo modo, distintos servicios no son homologables, ya que es impensable que una hora de pilates o de formación de arte llegue a estar tan pagada como la del profesional de la medicina del anterior ejemplo. El precio del mercado va a ser determinante.

Es una práctica habitual completar el servicio añadiendo valor a los clientes, como veíamos en la figura 4.4. Un ejemplo es el de una consultoría de recursos humanos y formación, que entregaba en soporte digital material de alto valor pedagógico (haciéndolo tangible como si «dieran más»), ahorrando, en realidad, los costes (más caros) de las carpetas y la impresión de los materiales de los cursos.

Otra forma de ser más competitivo y ajustar los precios es eliminar todos aquellos costes que no aporten valor al cliente; por ejemplo:

- Una «gestoría» redujo costes y precios al especializarse (absolutamente, pues no realizaba otras gestiones) en solucionar incidencias con la Jefatura Provincial de Tráfico.
- Una clínica de fisioterapia hizo un profundo análisis de sus costes, comprobando que podía ahorrar en jabón (que no añade valor al cliente), en la calidad (y coste) del material de papelería y, en definitiva, buscó ahorrar en todo aquello que no era percibido como parte del valor o la utilidad contratada por el cliente.

2.2. El precio como instrumento de marketing

Es importante que entendamos que el precio es un poderoso instrumento o herramienta del marketing, siempre en función del segmento de mercado en el que se haya decidido establecerse.

Así, el precio puede ser utilizado con el fin de:

- Igualarse y atacar a los competidores.
- Fijar precios a los niveles que sean más compatibles con el objetivo de crecimiento y volumen que se haya fijado.
- Fijar el precio en función de un mayor margen de rentabilidad, aun a sabiendas de que es posible que se estén sacrificando los volúmenes e, incluso, la base de clientes.
- Utilizar el precio como factor de segmentación de mercado.
- Recurrir al precio en una estrategia de diferenciación.
- Etcétera.

Del mismo modo, y como parte de su estrategia de marketing, se pueden:

- Ofrecer descuentos como forma de fidelizar a los clientes más valiosos.
- Establecer programas especiales para períodos particulares del año (por ejemplo, elaboración de las declaraciones personales de impuestos).
- Elevar los precios para distanciarse de la competencia y hacerse más selectivo.
- Elevar los precios para compensar los mayores costes que implica un mejor servicio.
- Reducir los precios y lograr los mismos niveles de rentabilidad mediante un mayor volumen de clientes y transacciones.
- Automatizar algunos de sus servicios y reducir sus precios de forma visible.
- Ofrecer precios especiales a los clientes que más utilizan nuestros servicios.
- Establecer un programa de fidelización de clientes (que representa, en el fondo, una reducción indirecta del precio).
- Ofrecer términos de pago más amplios.

- Establecer facturas diferidas.
- Establecer un programa de *rappels*.
- Cualquier otra de las formas que veremos en esta sección.

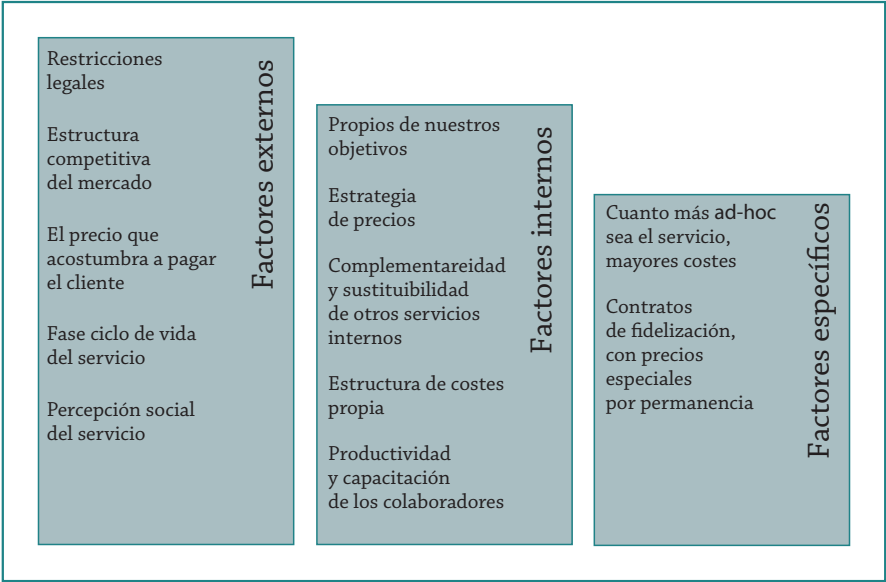


Figura 4.5.—Factores operativos condicionantes de la fijación del precio.

El presupuesto	Documentación del encargo de trabajo	Provisión de fondos	Minutas/facturas
<ul style="list-style-type: none">• En qué consiste el proyecto.• Plazo de validez del mismo.• Detalle de actividades (y si se pueden demandar «por separado»).• Formas de pago.• Provisiones de fondo necesarias, gastos, impuestos, retenciones, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Recepción de los datos suministrados.• Entregas parciales y totales de trabajo, con la conformidad y acuse de recibo por el cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Especialmente en el caso de que haya que afrontar pagos a terceros.• A cuenta de los honorarios que se devenguen.	<ul style="list-style-type: none">• De manera clara y detallada.• Detallar con precisión los trabajos realizados correspondientes a cada uno de ellos.

Figura 4.6.—La defensa del precio.

3. La calidad como estrategia de marketing

Una de las diferencias entre las actividades de marketing en los productos tangibles y los servicios profesionales es que, en el caso de los tangibles, la calidad no es una responsabilidad de quienes tienen a su cargo la implantación del marketing. Por el contrario, en los servicios profesionales:

La gestión del marketing en los servicios profesionales lleva consigo una acción directa sobre todos los aspectos de la calidad del servicio que se presta.

En los servicios profesionales hay un contacto directo, continuo y permanente entre sus mercados y clientes. La vinculación entre la organización y los clientes, misión tradicionalmente atribuida al marketing, la establece todo el personal que entra en contacto con los clientes: profesionales, auxiliares, recepcionistas, telefonistas, mensajeros, personal técnico, personal administrativo, etc.

Todo el personal de la organización, al mismo tiempo que «crea» el servicio, también lo «entrega» a los clientes. De hecho, los clientes evalúan la calidad de ambos aspectos, de la creación y de la entrega:

- *Calidad interna* o calidad técnica del servicio.
- *Calidad externa* o forma de entrega del servicio, también llamada calidad funcional.

Por ejemplo, si vamos a un fisioterapeuta, aunque en la intervención sea profesional, correcto y a posteriori mejore nuestras dolencias, no repetiremos si la toalla que cubre la camilla estaba manchada y con muestras de haber sido utilizada antes. El servicio será evaluado **como un todo**.

Ya hemos comentado anteriormente que en los servicios profesionales «la función de marketing no puede separarse de la función de producción», incluida la calidad.

Calidad es igual a satisfacción total de los clientes.

La calidad de un servicio se juzga no en términos de los criterios internos de la empresa, organización o profesional, sino en función de cómo lo perciben los clientes en el momento de la prestación.

Si trabajamos con la calidad de nuestros servicios como si fuera una ecuación matemática, entenderemos de una forma muy sencilla su significado:

Un servicio excelente, de alta calidad, es aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

En resumen, para alcanzar la calidad lo fundamental es conocer y satisfacer las expectativas de los clientes (darles lo que esperan), y para lograr la excelencia es necesario superar esas expectativas para llegar a una experiencia memorable.

Sobre el camino que nuestra prestación de servicios debe recorrer en torno a las expectativas, la calidad y la satisfacción para generar experiencias memorables, trataremos en el capítulo 5 sobre la experiencia el cliente.

4. Las personas

Si bien la intervención del personal en las organizaciones es importante, en el caso de la prestación de servicios profesionales es determinante:

- Desde el punto de vista de la elección.
- Desde el punto de vista de la prestación.

Los clientes eligen al profesional de referencia del equipo. Por ejemplo, si un cliente pide cita para el jefe de un equipo médico, pero acaba con otro de los médicos del equipo, será porque está a la altura en los cánones de atención de la figura principal; de lo contrario, el cliente no lo elegiría.

La importancia de las personas es vital para el éxito del equipo en la prestación de servicios profesionales.

Las personas:

- **Son** el servicio.
 - **Son** el equipo a los ojos de los clientes.
 - **Son** los responsables prácticos del marketing del equipo.
-

En la mayoría de los servicios profesionales, el servicio es el propio personal de contacto con el cliente. Esas personas son quienes elaboran el servicio y lo entregan.

Cuanto más complejo y sensible sea el servicio solicitado por el cliente, más fuertemente se percibirá la igualdad:

Personas = Servicio

Seguro que hemos tenido en nuestros negocios casos de clientes que solo quieren que les atienda con un único profesional o empleado, y se niegan a hablar con nadie más, a pesar de que cualquier otro miembro del personal podría resolver su problema.

De esto se trata: confianza, credibilidad y fe en una persona.

«Invertir en los empleados para mejorar la calidad del servicio tiene la misma naturaleza que, en una empresa industrial, invertir para mejorar la calidad del producto²».

Personalidades de la prestación tan reputadas como Richard Branson³, dueño y fundador del grupo Virgin, se caracterizan por su especial cuidado en el personal:

«Los clientes no vinieron primero, fueron los empleados. Si cuidas a los empleados, ellos cuidarán de los clientes».

Frase perfectamente válida en la prestación de servicios profesionales, ya que la creación del vínculo con el cliente queda en manos del personal.

¿Por qué no logramos ofrecer siempre un servicio de excelente calidad para los clientes? Tanto los estudios como nuestra experiencia nos enseñan que:

La mayoría de las deficiencias del servicio que son provocadas por el personal es necesario atribuir las a los responsables del despacho, a los niveles de autoridad, mando y control de la organización.

² Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (Valarie Zeithaml y Mary Jo Bitner).

³ https://es.wikipedia.org/wiki/Richard_Branson.

Nuestra experiencia en servicios profesionales nos da el siguiente decálogo de causas por las que se ofrece un mal servicio (figura 4.7).

1. Falta de cultura de servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none">• Creación de valores orientados a la experiencia de cliente.• Comunicación y mentalización de esta cultura.
2. Deficiente selección de personal	<ul style="list-style-type: none">• No se selecciona personal acorde con los valores de la empresa.• Si acaso se toma en consideración las capacidades técnicas.
3. Ambigüedad en las funciones	<ul style="list-style-type: none">• Definición de roles y tareas.• Falta de empoderamiento del personal.• Poca claridad de las prioridades.
4. Conflictos funcionales	<ul style="list-style-type: none">• Entre personas del equipo.• Entre cliente y personal: el cliente puede querer que se le dedique más tiempo y la dirección que se aligere el servicio.
5. Desajuste entre destrezas y fines	<ul style="list-style-type: none">• Los miembros del personal no poseen las habilidades necesarias para desempeñar con plenitud sus funciones.• Contratar lo mejor de lo peor.
6. Desajuste entre personal y tecnología	<ul style="list-style-type: none">• Equipos obsoletos, herramientas insuficientes e improductivas que provocan mayor trabajo manual.
7. Ausencia de procedimientos y su supervisión	<ul style="list-style-type: none">• Es muy común dejar la ejecución al criterio individual del personal.
8. Falta de responsabilidad y autonomía	<ul style="list-style-type: none">• El cliente percibe que los empleados no son responsables últimos del trabajo y deben consultar con un superior.
9. Falta de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• No hay armonía en los equipos que consiga que el servicio final sea considerado un todo.
10. Falta de formación	<ul style="list-style-type: none">• Formación orientada a la productividad.• Formación para conocer y automatizar los conocimientos.

Figura 4.7.

Como ya veíamos, las personas son el motor esencial que caracteriza a la prestación de los servicios profesionales. También, como motor del resultado de la prestación, son figuras esenciales en la experiencia de la prestación, y por ello este aspecto lo trataremos en el capítulo destinado a ello.

5. Los procesos

Los servicios profesionales son procesos en los que intervienen elementos tangibles e intangibles: sistemas, equipos, elementos físicos y personas que, como resultado de la realización de una serie de tareas, pasos o etapas

secuenciales, conducen hasta la prestación final que se realiza «de cara» al cliente.

Para prestar cualquier servicio a un cliente es necesario realizar un conjunto de pasos en secuencia que permiten alcanzar el resultado final deseado, es decir, lo que procura el cliente.

El resultado depende no solo de la precisión con la que el personal haya cumplido cada uno de los pasos requeridos para la prestación de un servicio, sino también de cómo se haya estructurado el propio proceso. Es lo que se conoce como el «diseño del servicio».

Un servicio mal diseñado necesariamente producirá un resultado deficiente. Los ejemplos más notorios de servicios mal diseñados los encontramos en la administración pública.

Los indicios más recurrentes de procesos mal estructurados o mal diseñados son:

- Filas o esperas demasiado largas.
- Procesos engorrosos para recibir el servicio.
- Prestaciones demasiado lentas.
- Imposibilidad de acceder al servicio cuando el cliente lo necesita.
- Deficiente gestión de las quejas y reclamaciones.
- Servicios plagados de restricciones, exclusiones, limitaciones...

El buen diseño de los procesos nos va a permitir tangibilizar lo que por naturaleza es intangible y muy asociado a la experiencia: la prestación del servicio profesional.

-
- a) Tangibilizar y valorar la prestación del servicio.
 - b) Controlar mejor cada uno de los pasos previstos en el proceso.
 - c) Realizar un diseño, una estructuración, más acorde con las necesidades de los clientes.
-

5.1. El modelo *blueprint* o los planos del servicio

Los planos del servicio constituyen una *descomposición gráfica* de los pasos lógicos y secuenciales que se deben realizar como parte del proceso de creación, prestación y entrega de un servicio.

De facto, son el «recorrido del cliente». Para comprender mejor el concepto veamos en la figura 4.8, como ejemplo de *blueprint* o plano del servicio resumido, una visita médica a un cardiólogo en un consultorio privado. Con este plano descomponemos el servicio (visita al cardiólogo) en sus pasos secuenciales. Con su visualización integral podemos tener una visión global de todo el proceso y de las interrelaciones que se producen en él.

Además, podemos identificar una serie de situaciones específicas, o **momentos de la verdad**, importantes para lograr una prestación final que potencie la satisfacción de los clientes. Esto es así porque los *blueprint* o planos del servicio permiten:

- Identificar las relaciones proveedores/clientes internos que se producen. Por ejemplo, si las personas que trabajan en los resultados del electrocardiograma y del ecodoppler no realizan su trabajo con eficiencia o en un lapso determinado, todo el proceso se resiente.

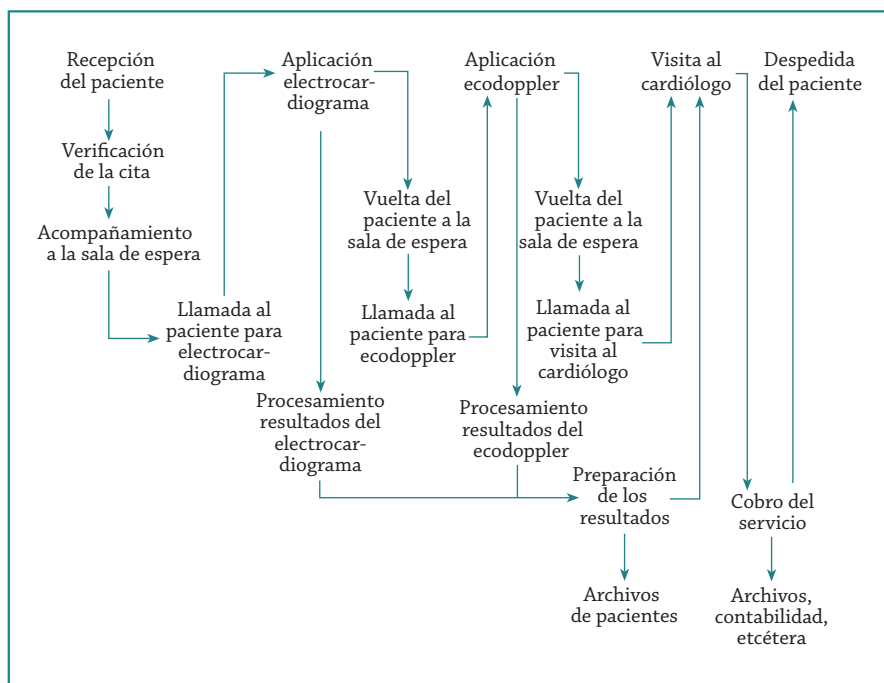


Figura 4.8.—*Blueprint* o plano del servicio resumido de una visita médica a un cardiólogo en un consultorio privado.

- Detectar «zonas críticas»: pasos en los que existe una posibilidad mayor de que se cometan errores.
- Determinar las «zonas de visibilidad» de los procesos: aquellas actividades que se realizan a la vista de los pacientes.
- Identificar los «agujeros negros»: pasos que impliquen pérdida de tiempo o recursos, por ejemplo por duplicidades.
- Establecer con mayor facilidad los estándares de prestación que deben alcanzarse.
- Aislar las áreas que son críticas para la calidad final del servicio.
- Localizar dónde pueden producirse los mayores problemas (zonas de contactos múltiples e intensos con la clientela; por ejemplo, en la visita al cardiólogo, control estricto de las varias llamadas al paciente en la sala de espera para evitar que alguno de ellos, por descuido, «se olvide»).
- Aislar, en cada paso, las características y atributos específicos de calidad percibidos por los clientes: por ejemplo, ¿qué esperan encontrar los pacientes en la sala de espera en términos de comodidad, limpieza, temperatura, revistas actualizadas, atenciones varias, etc.?
- Determinar las causas de los problemas para aplicar soluciones más precisas.
- Determinar el tipo de persona que se debe contratar, según el tipo de contacto que tendrá con el cliente.
- Asignar las tareas a las diferentes personas que intervienen en el proceso.

5.2. Los procedimientos

Además de las listas de actividades y los planos del servicio, es necesario describir por escrito los procesos que se deben seguir para la prestación de los servicios, es decir, los procedimientos.

Los procedimientos constituyen la descripción formal, por escrito, de la manera en la que deben ser realizadas las tareas que componen un proceso y la secuencia que debe seguirse.

La definición de los procesos es fundamental para la homogeneización en la prestación de los servicios profesionales, y que así la experiencia de los clientes sea similar independientemente de quién lo preste. La alternativa es la transmisión verbal de cómo se realizan dichos servicios o la tradición (figura 4.9).

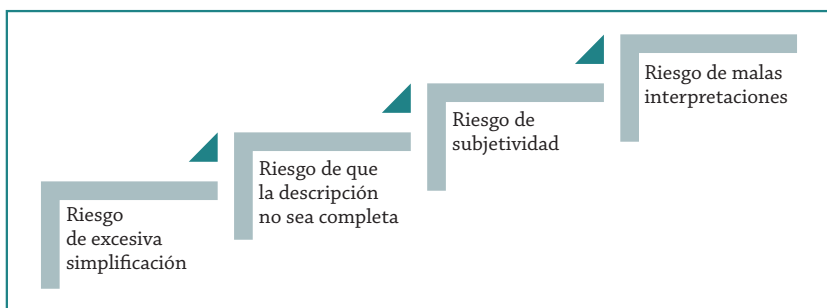


Figura 4.9.—Los peligros de las instrucciones verbales.

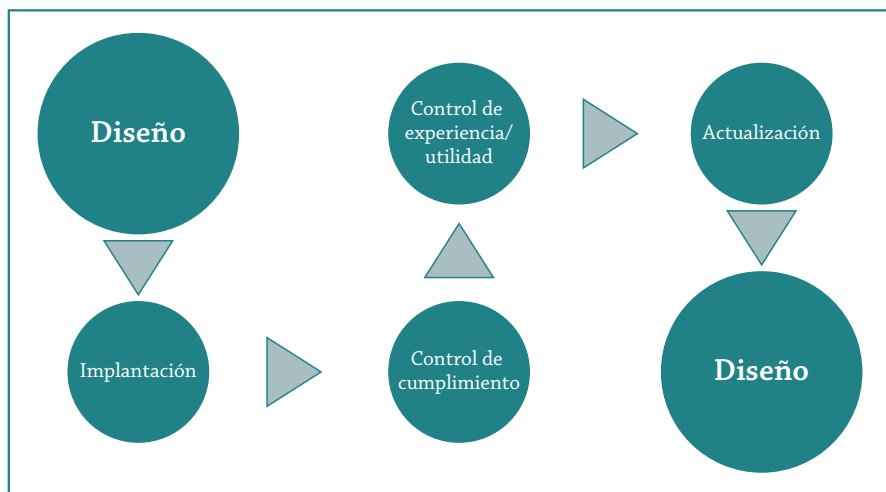


Figura 4.10.—Fases de la definición y mantenimiento de los procedimientos.

5.3. La prestación/entrega y las pruebas físicas

En los servicios profesionales, uno de los elementos cruciales en el éxito de la prestación, para que resulte una buena experiencia para el cliente, es

el momento de la prestación o entrega. Es por eso por lo que decimos que la entrega o prestación es un momento de la verdad:

Un momento de la verdad es todo evento en el que una persona entra en contacto con el personal o con algún aspecto o mensaje (directo o indirecto) de una organización y se crea una impresión sobre ella.

David W. Cottle

(Cottle, D., *Client-centred Service: How to Keep Them Coming Back for More*).

En los servicios intervienen elementos físicos, no solo para su creación inicial (equipos, formas, cuestionarios, procedimientos y similares), sino también durante el proceso de interacción, prestación y «entrega» del servicio (folletos, contratos, billetes, tarjetas plásticas, informes, facturas, albaranes, equipos, etc.).

Es importante recordar siempre que:

Para muchos clientes, los elementos físicos son el servicio.

En el sector servicios, está suficientemente comprobado que debido a que los servicios son intangibles, con frecuencia los clientes utilizan los elementos físicos, las pistas tangibles o evidencias físicas que forman parte de la prestación, para evaluar el servicio antes de su compra o para establecer sus niveles de satisfacción con el servicio durante y después del consumo.

Cuando los clientes no disponen de conocimientos, experiencias o criterios que les permitan evaluar la calidad interna o técnica de un servicio, usualmente recurren a los elementos físicos para «hacerse una idea» sobre los niveles de satisfacción que pueden esperar de un servicio, o incluso para calificarlo una vez finalizada la prestación.

CUADRO 4.2

Ejemplos de estándares tomados de la vida real de diferentes sectores de negocios y adaptados a la problemática de los servicios profesionales

1

Los mensajes telefónicos recibidos de los clientes, y que no hayan podido ser atendidos en el momento por razones justificadas, deberán ser contestados en un plazo máximo de 24 horas.

CUADRO 4.2 (continuación)

2	Los <i>e-mails</i> de los clientes deberán ser contestados en un plazo máximo de tres horas después de recibidos, aunque solo sea para indicar al cliente que estamos estudiando una respuesta más detallada a su petición, etc.
3	Se deberá responder a los clientes por la misma vía que han utilizado para ponerse en contacto con la empresa: por teléfono, si llamaron por teléfono; por fax si enviaron un fax, etc.
4	Toda solicitud de oferta de servicios profesionales debe ser resuelta y comunicada al solicitante antes de las 24 horas.
5	El lapso máximo permitido entre la solicitud de un encuentro personal y un contacto personalizado con el abogado, asesor, etc., no será mayor de siete días.
6	Sector servicios profesionales de posventa El lapso máximo de tiempo permitido entre una llamada de servicio y la llegada de los ingenieros de servicio a las instalaciones del cliente es de 12 horas.
7	Sector paquetería urgente Todos los paquetes que nos entreguen durante el día deberán llegar a su destino a más tardar al día siguiente antes de la diez de la mañana.
8	Sector aéreo El tiempo entre el aterrizaje del avión y la entrega del equipaje a los pasajeros no podrá exceder de diez minutos.
9	Sector aéreo En American Airlines han establecido, incluso, un estándar para un aspecto negativo: el número de maletas perdidas no podrá ser superior a 1.200 unidades al mes.
10	Sector aéreo Los pasajeros de primera clase no podrán permanecer más de dos minutos en el mostrador de chequeo en el aeropuerto (por ejemplo, en un despacho, «ciertos clientes» no podrán esperar más de tres minutos sin ser atendidos por un socio del despacho personalmente...).
11	Cualquier sector Un cliente no puede permanecer más de 30 segundos en el teléfono en situación de espera.
12	Sector turismo-ocio En Club Méditerranée se han establecido estándares para el comportamiento de los «gentiles organizadores» (personal de atención a los huéspedes) en áreas como cortesía, fantasía, amabilidad, atención y generosidad.
13	Sector bancario En Francia, la Compagnie Bancaire dispone de estándares muy precisos para responder a las solicitudes de crédito, que se refieren no solo al tiempo de respuesta, sino también al estilo, forma y motivación que se debe utilizar.

6. Caja de herramientas



CUADRO 4.3
Criterios para la fijación de honorarios

Una vez considerados los costes generales, añadir:	
1	Tiempo empleado en la realización del trabajo.
2	La composición de los profesionales que intervienen en cada caso.
3	Dificultad y complejidad del trabajo.
4	La cualificación requerida para la realización del trabajo.
5	Los límites temporales impuestos al encargo recibido.
6	La realización (o no) del trabajo fuera de horarios habituales.
7	La realización del trabajo fuera del despacho profesional.
8	Costes suplidos o pagos a terceros que es necesario abordar para afrontar el proyecto.
9	Interés económico del proyecto para el cliente.
10	Plazo estimado del cobro, teniendo en cuenta posibles costes financieros de los cobros tardíos.
11	Coste de la tecnología o herramientas.

CUADRO 4.4
Criterios de presentación de honorarios

Criterios basados en el tiempo y los gastos	<p>Los honorarios se establecen multiplicando la cantidad de horas/días al precio/hora fijado, añadiendo las cantidades que ha sido necesario adelantar en materiales, viajes, etc.</p> <p>En muchas actividades profesionales, este sistema de fijación de honorarios tiene el inconveniente de que los clientes necesitan saber cuánto les va a costar el servicio antes de tomar su decisión, y a veces las estimaciones presupuestadas resultan muy alejadas de la realidad! Se desaconseja repercutir al cliente las reuniones para la toma de requisitos o incluso para realizar el presupuesto.</p>
--	--

CUADRO 4.4 (continuación)

«Fee», «iguala» o «suma fija»	<p>Los honorarios se establecen en una cantidad fija antes de prestar los servicios, y esa suma no cambia a pesar del tiempo o los gastos que se requieran para prestar el servicio.</p> <p>La principal ventaja del método es que se reduce la incertidumbre y las dudas del cliente respecto al precio.</p> <p>Desde el punto de vista financiero, también da seguridad al prestador del servicio, al profesional o a los profesionales. Son muy usuales (por ejemplo, en los servicios de formación) los modelos mixtos: el «Fee» incluye hasta, por ejemplo, 40 horas al mes; si son necesarias más horas, se cobran «a tanto la hora».</p>
Porcentaje fijo	<p>Empresas de trabajo temporal, agencias de publicidad, agencias de viaje, etc., son muchas las profesiones que «cobran» a porcentaje.</p>
Honorarios basados en el éxito	<p>Modalidad en auge, pues se basa en la generación de confianza y seguridad en el éxito del trabajo. Consiste en especificar nitidamente «qué es el éxito» en el servicio y calcular (y pactar) el porcentaje que el profesional cobrará. Es un sistema que alienta a esforzarse a los profesionales y da seguridad a los clientes.</p> <p>Esta forma de cobro de emolumentos parece crecer entre consultores, formadores, asesores, brokers y otros profesionales, siendo trascendente, como es natural, la previa fijación y/o pacto con el cliente de qué se considerará éxito.</p>
Acciones o participaciones	<p>Algunos despachos de asesoría, por ejemplo, cobran (totalmente o aplicando un sistema mixto) en acciones o participaciones societarias de sus clientes, que integran, así, a los prestadores de servicios vía <i>outsourcing</i>.</p>

CUADRO 4.5

Reacción ante los honorarios

1	Información imperfecta: los clientes no conocen toda la oferta de servicios profesionales y, aun habiendo consultado a varios profesionales, las prestaciones difícilmente son comparables.
2	Los clientes dependen de los honorarios para determinar la buena calidad de los servicios (es decir, en aquellos servicios que tienen dificultades para evaluar, incluso después de haberlos recibido).
3	Prefieren a los profesionales con altos honorarios en aquellas situaciones en las que existe un alto riesgo percibido.
4	Toleran honorarios más altos de los profesionales con un gran prestigio o imagen.
5	Las personas que han tenido una experiencia con un servicio profesional son más propensas a usar los honorarios como un indicador de la calidad que las que no han tenido ninguna experiencia con ellos.

CUADRO 4.5 (continuación)

6	Los honorarios pueden ser más importantes en la decisión de volver a contratar a un profesional que cuando se decide contratarlo por primera vez.
7	Cuando surge la necesidad urgente o imprevista de contratar un servicio profesional, las personas no tienen en cuenta los honorarios al tomar la decisión de compra.

FUENTE: Tomado de Kotler, Bloom y Hayes, *El marketing de servicios profesionales*.

CUADRO 4.6

Factores que influyen en la sensibilidad del mercado al precio alto

1. El servicio profesional	¿Tiene características únicas, diferenciadoras?
2. Servicios sustitutivos	Los clientes, ¿conocen a los proveedores de servicios profesionales sustitutivos?
3. Comparación entre los servicios «en sí»	¿Se pueden comparar con facilidad los servicios propiamente dichos?
4. Efecto «gasto total»	¿Podemos argumentar que es mejor en el largo plazo?
5. Beneficio final	¿Podemos argumentar y/o demostrar que es superior al producido por otros?
6. Coste repartido	¿Son nuestros criterios de cobro más cómodos, comprensibles y generadores de confianza que los de la competencia?

CUADRO 4.7

Proceso a seguir para el establecimiento de estándares del servicio (Modelo MdS)

Primer paso	Las expectativas	<p>Conocer en profundidad las expectativas de los clientes respecto a cada uno de los tipos de prestación que realizamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Qué quieren. — Cuáles son sus exigencias. — Cómo esperan recibir el servicio. — En qué condiciones y formas.
-------------	------------------	---

CUADRO 4.7 (continuación)

Segundo paso	Los encuentros	Identificar, analizar y convertir los distintos tipos de encuentro empresa-cliente, que se producen en todas las áreas de la organización, en procesos y microprocesos operativos: <ul style="list-style-type: none">— Cuáles son los pasos.— Métodos.— Tareas que integran cada contacto con los clientes.
Tercer paso	Los procesos y microprocesos	Diseñar adecuadamente cada uno de esos procesos y microprocesos y elaborar los correspondientes «procedimientos» para cada contacto individual, para asegurar el nivel de calidad necesario en cada uno de ellos.
Cuarto paso	Los estándares	Establecer estándares de calidad, aplicables en todas las áreas de la organización, que permitan controlar el fiel cumplimiento de esos procesos y microprocesos.

7. El caso: «precios para siempre: la elasticidad-precio»⁴

Hace unos años en la mente del cliente estaba que todos los años los productos y servicios subían de precio. La crisis nos reeducó a todos y desde entonces asumimos que, en el peor de los casos, los precios seguirían inamovibles (salvo excepciones como la gasolina).



Figura 4.11.

⁴ <https://raherlu.wordpress.com/tag/elasticidad-precio/>.

Fundamentalmente, dos motivaciones llevaron a las empresas a tomar este camino de mantenimiento/bajada de precios:

- Porque de lo contrario no vendían.
- Y de paso mantener el **hábito de consumo de los clientes**, esperando mejor momento.

¿Si se bajan los precios: habrá menos ingresos? La respuesta dependerá de la elasticidad-precio de la demanda.

La elasticidad-precio es una herramienta teórica difícil de aplicar en la realidad, pero muy útil para tenerla en cuenta a la hora de realizar acciones de este tipo.

Parece razonable que, ante disminuciones de precio, los consumidores estén dispuestos a consumir más. Por el contrario, disminuirán el consumo en caso de que los precios aumenten. La incógnita es si la demanda disminuirá más, menos o igual que la subida de los precios.

Este efecto será determinante en la fórmula del $P \times Q$ de los ingresos:

- ***Demanda inelástica:*** ante aumentos de precios, la cantidad que compran los clientes no se ve reducida en la misma cuantía. **La empresa aumentará sus ingresos.** Un buen ejemplo es el consumo de tabaco: si sube un 10 % el precio, el consumo se reduce en una cuantía menor al 10 %.
- ***Demanda elástica:*** ante aumentos de precios, la cantidad que compran los clientes se ve reducida en una cuantía mayor. **La empresa disminuirá sus ingresos.** Por ejemplo, un producto que vale 10 € sube un 10 % de precio, hasta 11 €, provocando una disminución de unidades vendidas del 20 %, de modo que el ingreso final ($P \times Q$) caerá un 12 %.
- ***Elasticidad = 1:*** la variación de los precios provoca similares efectos en la cantidad demandada. Por ejemplo, el precio del kilogramos de limones aumenta un 5 % y la cantidad comprada disminuye en un 5 %.

Saber en qué punto de la curva de demanda (figura 4.12) estamos es difícil.

Hasta ahora, la decisión habitual de los equipos financieros de las empresas para aumentar ingresos es manejar el instrumento que controlan: el precio.

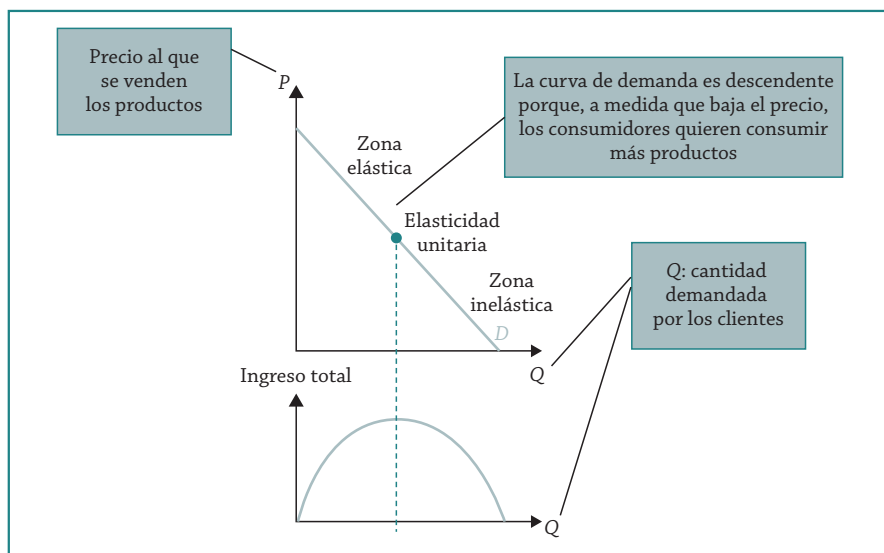


Figura 4.12.

Subo el precio y espero a ver qué pasa, generando:

- Un ambiente de insatisfacción en nuestros clientes.
- Un efecto negativo boca a boca, con efectos desconocidos en el aumento de bajas o paralización de prescripciones.
- Una disminución de la demanda impredecible.

Otra opción sería **bajar el precio** o hacer promociones puntuales, que de hecho bajan el precio medio, generando:

- Una opinión favorable en mis clientes.
- Un boca a boca positivo que me pueda traer clientes.
- Un aumento de demanda impredecible, que supere la disminución del precio, aumentando ingresos.

Seguimos, sin embargo, sin poder anticiparnos a qué pasará en uno u otro sentido.

Las curvas de demanda de la teoría económica son difíciles de estimar, pero podemos hacer algo: crear un piloto comercial, que baje sensiblemente el precio de un producto durante un período corto de tiempo.

- *Período*: limitado en el tiempo: es más fácil convencer a los financieros de la empresa de una promoción que de una bajada del porfolio.
- *Promoción*: debemos ser ambiciosos para ver más claros los efectos. Entre un 25 % y 50 % estaría bien.
- *A quién*: es interesante hacer un mapa previo de cómo se comportan nuestros clientes respecto al uso de este servicio. De esta forma, veremos los comportamientos en distintos grupos de clientes: los que consumen mucho, poco o no usaban el servicio.
- *Cómo*: podemos hacer una acción de marketing directo para ver cómo se apunta gente de *motu proprio* o inducidos por nuestra comunicación.
- *Articular el piloto*: deberíamos generar un proceso por el que conseguir un listado de la gente que se apunta. Crearemos grupos de estudio a partir de los resultados. Por ejemplo, si creamos el grupo de clientes que contratan, podremos distinguir entre uso alto, medio o bajo, por ejemplo.

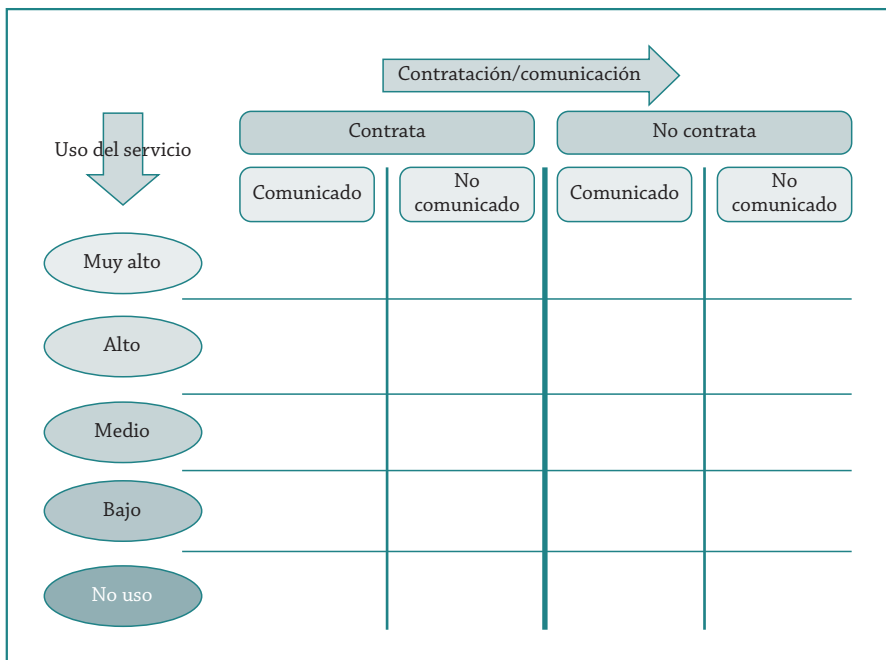


Figura 4.13.—Grupo de clientes de similares características que no contratan.

De esta forma, podremos medir efectos:

- Contratar frente a no contratar.
- Comunicar frente a no comunicar.
- En los distintos umbrales de penetración del servicio.

Una vez constituidos los grupos, vamos a fijar las métricas: qué cosas vamos a medir:

- La tasa de contratación de la promoción por grupo.
- La evolución del consumo del producto (Q) antes, durante y después de cada grupo, comparado con la habitualidad, es decir, comparado con los clientes similares que no han contratado la promoción.
- La evolución de los ingresos ($P \times Q$) antes, durante y después de cada grupo, comparado con la habitualidad, es decir, comparado con los clientes similares que no han contratado la promoción.
- La «canibalización»: hay productos que son sustitutivos (pollo-pavo, SMS-WhatsApp). Puede que una bajada drástica en el precio del producto A haga disminuir la demanda del producto sustitutivo B .

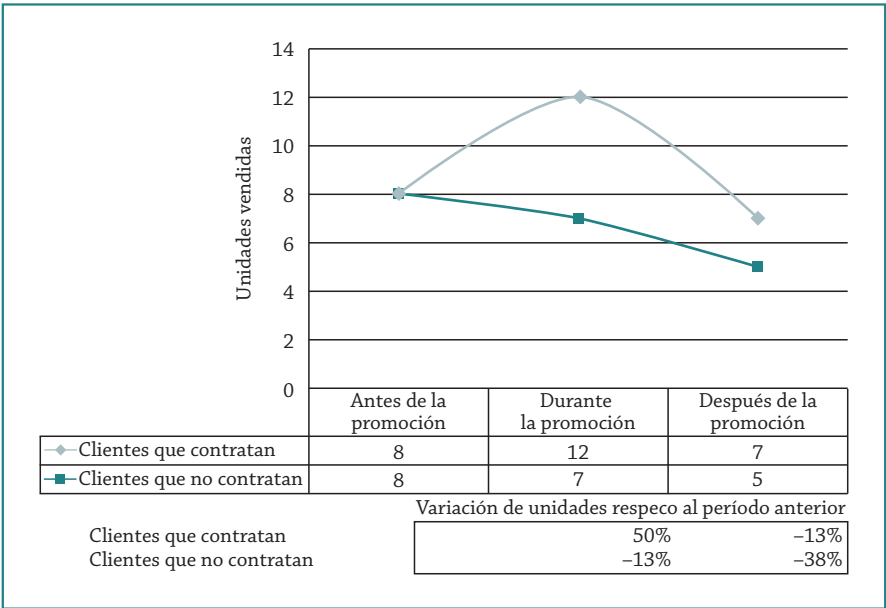


Figura 4.14.

Lo que esperamos es por ejemplo este efecto: bajamos el precio y durante la promoción la demanda aumenta un 50 %. Habremos conseguido así aumentar ingresos siempre que la bajada de precio sea menor que ese 50 %. Si la bajada de precio ha sido de un 25 %, con este aumento de demanda del 50 % los ingresos han crecido en un 12,5 %, demostrando que los clientes son sensibles al precio.

Otro buen efecto es ver cómo clientes parecidos en el período anterior no reaccionan en la promoción, ya que no contratan.

El tercer efecto sería que los clientes que contrataron en el período después se comportan mejor que aquellos que no se acogieron a la promoción, pues el consumo de estos baja un 13 % frente a la bajada del 38 %.

Para estudiar la canibalización de otros productos sustitutivos tendríamos que ver la demanda de ambos productos.

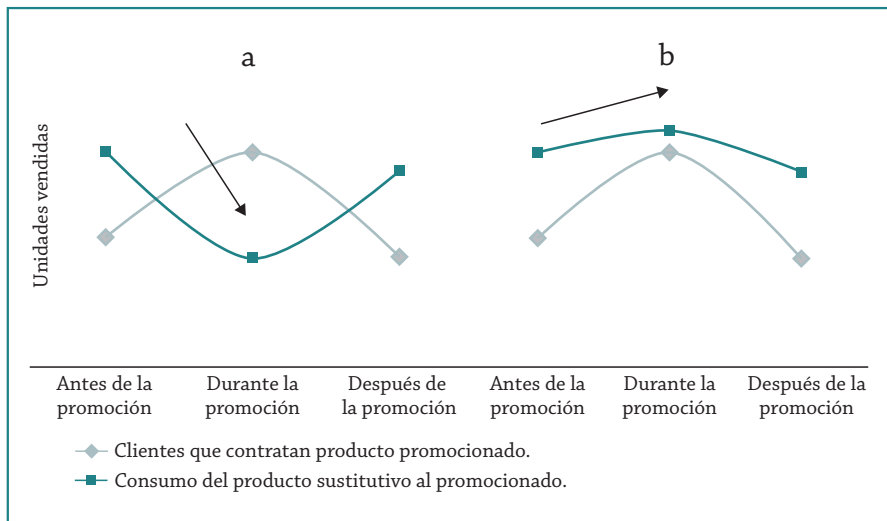


Figura 4.15.

En la situación A, parece que hay un claro efecto sustitutivo del producto promocionado, provocando una bajada de la demanda del producto sustitutivo.

Por el contrario, en la situación B, la demanda del producto sustitutivo se ve animada por la promoción.

En la situación *A* habría canibalización, debiendo estudiar el efecto negativo de ingresos de ambos productos.

En la situación *B* no habría canibalización.

Después de estudiar todos estos efectos podremos colegir si tenemos margen para bajar los precios.

5

LA GESTIÓN DEL CLIENTE DE SERVICIOS PROFESIONALES DESDE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

1. Definición

La experiencia de cliente o *customer experience* es el nuevo marketing, la nueva gestión de calidad que pone al cliente en el centro. Para ello necesitamos una nueva gestión de sistemas, procesos y operaciones que pone el foco en las métricas, cada día más emocionales, de experiencia de cliente.

Calidad + Calidez = Diez.

El nuevo paradigma de gestión busca la rentabilidad duradera de la empresa en su relación con los clientes en base a:

1. Búsqueda de la satisfacción del cliente con el servicio básico.
2. Fidelidad y compra repetitiva y recurrente.
3. Lealtad y sentido de pertenencia.
4. Compromiso: clientes como embajadores y prescriptores activos.
5. Busca superar las expectativas: sorprender, más allá de la excelencia en la entrega de lo comprometido.
6. Diferenciación y personalización rentable.

Para ello hay que inculcar esta cultura de gestión desde arriba hacia abajo, partiendo del supuesto de que la experiencia de cliente permite incrementar ingresos a largo plazo con base en la fidelización rentable.

Los clientes satisfechos repiten, aumentan su cesta de la compra y nos traen nuevos clientes.

La experiencia de cliente contiene tres ingredientes básicos:

1. Marketing de servicios.
2. Orientación al cliente: *customer centric* en la economía de la experiencia.
3. El marketing experiencial.

1.1. Del marketing de servicios al marketing de experiencias

Si vamos a una cafetería clásica, pedimos un café con leche y una magdalena para desayunar y pagamos unos 2 euros por todo ello, estaría en el ámbito del marketing de producto.

Sin embargo, si decido meterme en una cafetería más moderna y cuidada probablemente tendré que pedir la magdalena aparte. Será una magdalena más sofisticada, y tendremos que pagar unos 2,5 euros solo por ella. Estaríamos en el ámbito del marketing de servicios.

Si voy a un local *gourmet* y decidimos desayunar una magdalena mucho más enriquecida, incluso estéticamente, estaré dispuesto a pagar casi 1.000 pesetas de las de antes por algo que se aproxima a la magdalena, pero que se llama *cupcake*. Estamos en el ámbito de la experiencia.



Figura 5.1.

1.2. Orientación al cliente: *customer centric* en la economía y el marketing de la experiencia

Hasta hace relativamente poco tiempo el origen de las empresas estaba en torno a productos que éramos capaces de crear con habilidad, conocimiento y de forma rentable.

Sectores enteros están especializados en el producto: por ejemplo, la venta de semillas implica un gran esfuerzo en I+D, consumiendo este capítulo grandes cantidades de recursos.

Las empresas punteras basan su ventaja competitiva en tener el mejor producto. Ante una eventual bajada de la inversión en I+D, la pérdida de clientes será un hecho.

Si su punto fuerte fuera la relación con el cliente, aun no teniendo las semillas más evolucionadas, el cliente tendría poderosas razones para permanecer a su lado.

En 1998, Pine y Gilmore trabajan su concepto de Economía de la experiencia¹ con el aleccionador e inspirador subtítulo:

«El trabajo es teatro y cada empresa es un escenario».

Los principios básicos son que la gente está dispuesta a pagar más por experiencias que por productos simples, y que es necesario desarrollar primero un estilo diferencial y después un guion relacional (teatral) con los clientes.

La irrupción del llamado marketing experiencial vino de la mano de Schmitt² y su obra *Experiential Marketing*³. En los últimos 15 años se han enriquecido los principios teóricos: lo sensorial, lo emocional, la sorpresa,

¹ Pine y Gilmore fueron los primeros que hablaron de la economía de la experiencia en un artículo del mismo nombre en 1998.

² Bernd Schmitt Herbert es profesor de Negocios internacionales en la Columbia Business. Es conocido por su investigación sobre la experiencia del cliente y escribió varios libros influyentes en esta área.

³ *Experiential Marketing*, publicado originalmente como artículo en *Journal Marketing Management*, 1999, 15, 5-67; después se publicó en formato libro con sucesivas secuelas: *Experiential Marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate*, New York: The Free Press, August 16, 1999.

CUADRO 5.1

Decálogo de efectos del CX							
Ahorro en la gestión comercial:	Menos costes operativos:	Menos coste comercial:	Precios más altos.	Ventas más frecuentes y de mayor volumen.	Menores gastos en actividades de marketing:	Menos quejas y reclamaciones.	Mejor imagen y reputación de la empresa:
<ul style="list-style-type: none">• Vender a un nuevo cliente es más caro que vender a un cliente actual.	<ul style="list-style-type: none">• Los clientes leales conocen los productos o servicios y requieren menos ayuda en el proyecto de compra.	<ul style="list-style-type: none">• Nos traen (gratis) otros clientes a través del boca a boca.			<ul style="list-style-type: none">• Cuanto menos fieles sean nuestros clientes, mayores inversiones en marketing para reponer los clientes.		<ul style="list-style-type: none">• Mayor capacidad para atraer nuevos clientes gracias a la reputación conseguida.
							Un mejor clima de trabajo interno y mayor productividad.

la importancia del diseño y la búsqueda de una comunicación personalizada (cuando es posible) y siempre rompedora.

La estrategia empresarial de la organización, gestionada desde la perspectiva *customer experience* se enfoca hacia la creación de experiencias y vivencias, no hacia la venta de servicios. Generaremos actividades orientadas a generar las llamadas cuatro E: entrenamiento, educación, estética y escapismo.

El grado de conexión o relación del cliente puede ser:

1. De absorción, en el que la persona evalúa mentalmente la experiencia que disfruta.
2. De inmersión, donde el sujeto participa de un modo directo en la propia experiencia, ya sea de un modo físico o virtual en el desarrollo de la actividad.

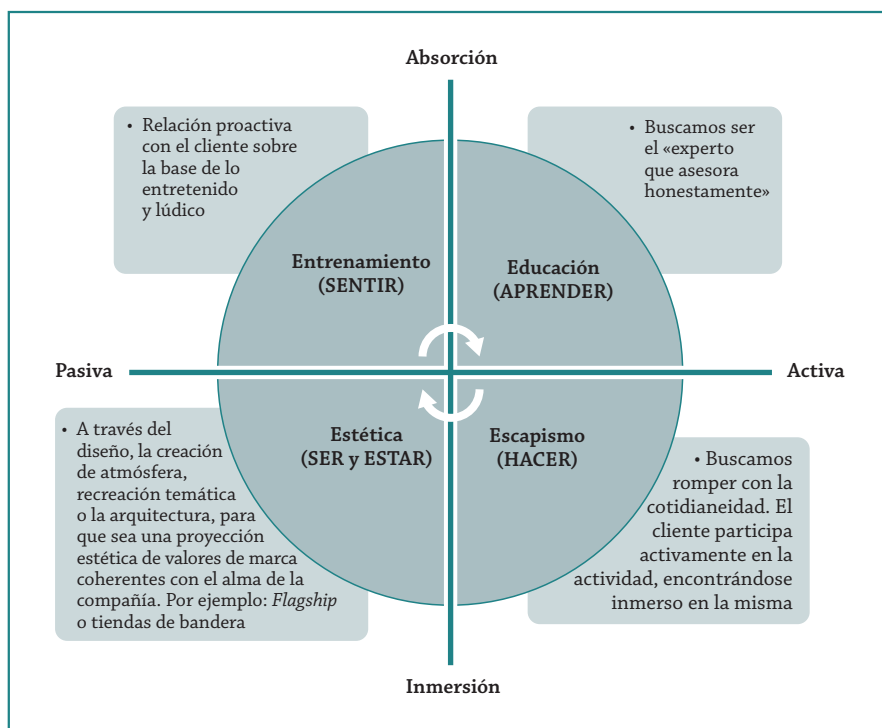


Figura 5.2.—Dimensiones de la experiencia.

1.3. El preámbulo de la experiencia: la cultura de la organización

La cultura de empresa es el conjunto de valores, creencias, comportamientos, símbolos y experiencias comunes y compartidas que permiten a las personas que trabajan en una organización desarrollar una forma unificada de «percibir la realidad» y, en consecuencia, les induce a reaccionar de manera uniforme a los requerimientos de los clientes y la Organización.

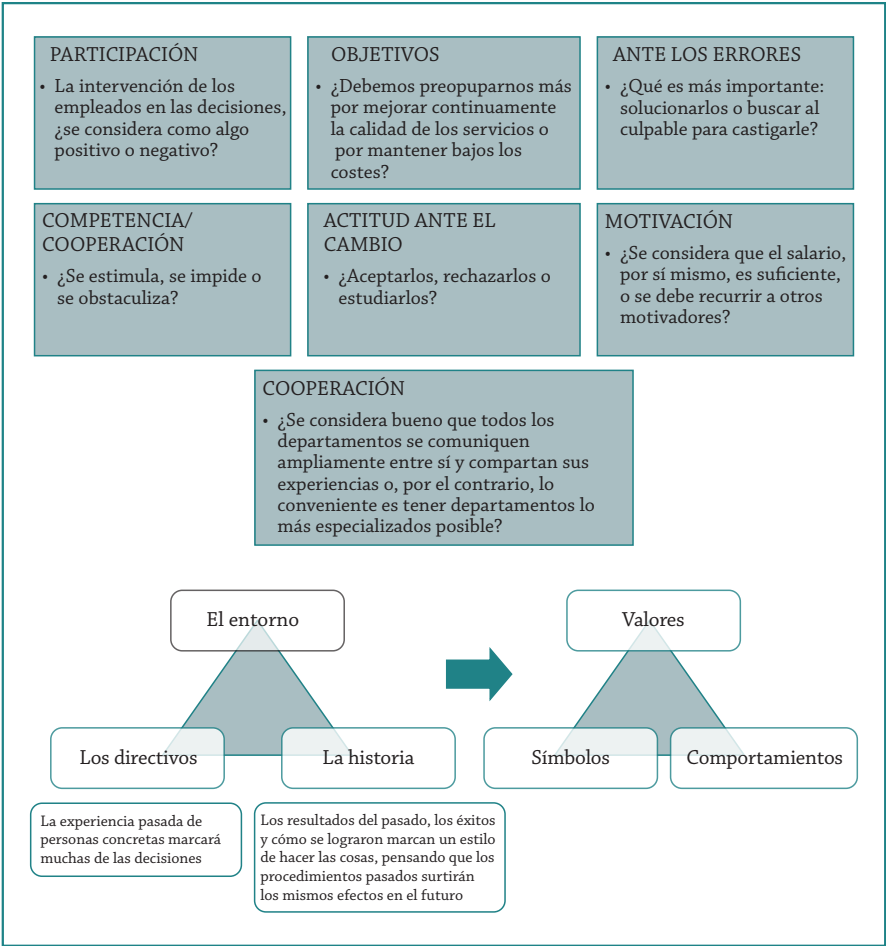


Figura 5.3.—Factores que intervienen en la formación de la cultura de empresa.

Los valores alrededor de los cuales se estructura la cultura de empresa determinan lo que es «bueno» y lo que es «malo» para la organización y, en consecuencia, inciden y condicionan todas las decisiones que se adoptan en ella.

En las organizaciones, la cultura existente, usualmente no escrita en un documento formal, interviene y determina aspectos tan dispares como los que se indican en la figura 5.3:

Gestión de la cultura

¿De qué forma podemos gestionar la cultura de nuestra organización, de tal modo que la convierta en un factor positivo para el logro de los objetivos empresariales?

La situación más usual es que el responsable deba modificar la cultura ya existente en su organización. En consecuencia, nos centraremos en el proceso de transformación de la cultura (no en el de creación de la cultura en una empresa completamente nueva) (figuras 5.4 y 5.5).

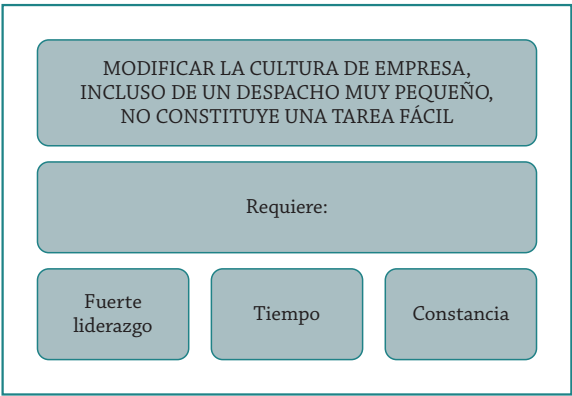


Figura 5.4.

Cultura de empresa orientada a los clientes

Las características principales de una cultura de empresa orientada al cliente son las siguientes:

Compromiso de la alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Asunción unánime de la necesidad de la nueva orientación. • Comunicación y concienciación.
Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Qué queremos ser.
Nuevos valores	<ul style="list-style-type: none"> • Que identifiquen la nueva cultura.
Valores personales	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilizar los valores de la nueva cultura de empresa con los valores personales de cada integrante del equipo.
Nuevos objetivos de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Compatible con la misión y valores que queremos implantar.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Pasos para coseguir los objetivos: si nuestra misión es ser útiles a nuestros clientes no siendo intrusivos, realizar solo comunicaciones comerciales no es coherente.
Actitudes y comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo vamos a conseguir todo lo anterior. • Profunda revisión.
Estilo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Del contro al liderazgo. • Generando grupos participativos, que se construya entre todos.
Cambios estructurales	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de puestos y roles. • Si están las mismas figuras tendremos resultados parecidos.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Constante. • Transparente para generar confianza en el proceso.
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Para identificar desviaciones. • Corregir y adaptar el proceso.

Figura 5.5.—Etapas del proceso de transformación de la cultura de empresa.

- El propietario o los accionistas se creen la nueva orientación: la asumen, la hacen propia y la transmiten a todos los integrantes de la organización (se dice que «evangelizan»).
- El organigrama funcional clásico por departamentos (marketing, ventas, finanzas, contabilidad, recursos humanos) debe dejar paso a otro orientado hacia unidades de negocio, donde los departamentos se estructuran y se llaman como sus segmentos de clientes: grandes cuentas, pymes, autónomos y residenciales. Dentro de cada uno debe haber un desarrollo de negocio, marketing, *controller* e incluso recursos humanos especializados en gestionar ese grupo de clientes.
- Orientación al *Data Management* como forma de tomar decisiones basadas en datos, no en intuiciones y opiniones. Toma de decisiones informadas y basadas en evidencias.

- Las relaciones de la empresa con sus clientes se estructuran pensando en el largo plazo.
- Las necesidades, deseos y expectativas de los clientes condicionan y dirigen todos los procesos de planificación y organización.
- Todos en la empresa están convencidos de que es preferible salvar a un cliente que salvar una venta.
- En la empresa reconocen que les deben a los clientes un 100 % de calidad y fiabilidad en los productos o servicios que comercializa: «estándar cero fallos».
- Un cliente disgustado se trata siempre como un asunto de la alta dirección.
- Coordinación entre las áreas y funciones de la organización, con el fin de orientar todas sus acciones hacia un objetivo que es común: el cliente.

Para ello debe haber:

- Una clara y sólida visión y misión para la empresa.
- Un sólido compromiso con la satisfacción de los clientes; todas las áreas son responsables de que se logre.

La dirección y todos los equipos deben estar concienciados de que el cliente es el centro de nuestro negocio.

La coordinación de las áreas, funciones y procesos en torno a una misión cliente céntrica marcará el éxito o fracaso del proyecto.

El compromiso y la transparencia con el cliente son fundamentales:

«Cumple lo que prometes y promete lo que cumples».

2. Los pilares del *customer experience*

Construir una experiencia para el cliente no es una labor fácil.

Que la relación con el cliente por cualquiera de los canales siempre sea una experiencia es un reto que debe alimentar nuestra cultura como profesionales o como empresas.

La experiencia del cliente es un proceso continuo que debe retroalimentarse y que es cosa de todos los integrantes de la compañía.

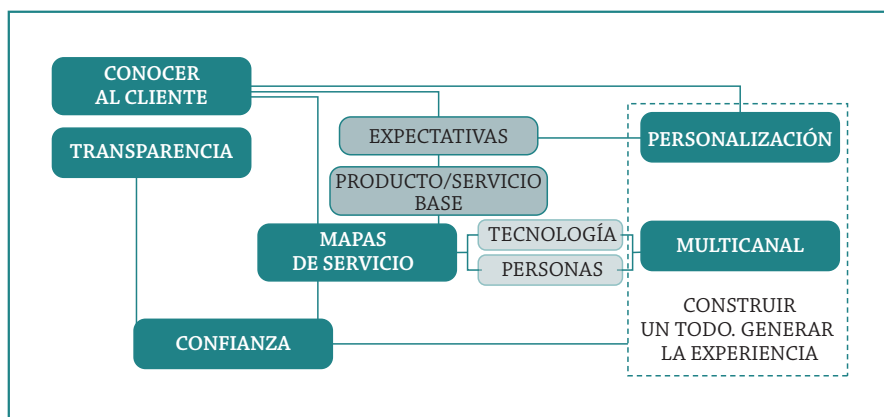


Figura 5.6.—Principios para la construcción de una experiencia memorable.

Para nosotros todo empieza en el conocimiento del cliente. En este aspecto nos extenderemos más en el capítulo siguiente, sobre marketing analítico.

Conocer a los clientes es un instrumento imprescindible para la personalización: si no los conocemos no podremos tratarlos de forma individual.

Antes incluso de la relación con el cliente, conocerlo es vital para saber las expectativas que tiene respecto a nuestros servicios: qué es lo que espera.

El conocimiento de las expectativas es fundamental para el diseño del servicio base.

Diseñaremos un servicio base que no decepcione al cliente, que contenga todo lo que espera recibir y le permita disfrutarlo.

En función de cómo sea el cliente y cómo sea el servicio base, diseñaremos los mapas de servicio y procedimientos para dar un correcto servicio.

¿Por qué son importantes los procedimientos? Imaginemos que estamos en la sala de espera de una asesoría. Un cliente está en la sala de espera aguardando pacientemente. Para hacerle más llevadera la espera, una de las secretarías se levanta y le ofrece dos periódicos de tirada nacional. La persona que espera se ve gratamente sorprendida. Imaginemos nuevamente otra visita de esta persona en otra fecha distinta y en su espera nadie le ofrece nada, simplemente porque la secretaria no estaba ese día.

Ante una experiencia sorprendente, el cliente incorpora a sus expectativas esa solución. Solución que no se aporta porque no está en el ADN de la compañía. Simplemente fue una ocurrencia puntual de la secretaria.

Para que en situaciones similares haya respuestas similares, independientemente de la persona que preste el servicio, debemos procedimentar teniendo en cuenta a todos los integrantes de la plantilla, para dar soluciones iguales a problemas iguales.

Estos procedimientos deben ser conocidos por todos, por lo que la formación en procedimientos debe ser fundamental en las empresas.

Los procedimientos son implantados necesariamente gracias a la tecnología y a las personas, que, como ya hemos apuntado, son el eslabón fundamental que permite que la prestación del servicio sea una experiencia.

Sobre las personas debemos trabajar en:

- **Concienciación:** cada uno debe tomar conciencia de que su actividad es vital para el servicio al cliente, aunque no trate directamente con él.
- **Independencia, autonomía, *empowerment*:** el colaborador debe autorresponsabilizarse de las decisiones que toma, así como sentirse respaldado tanto en medios como en formación y confianza para tomar decisiones y ser proactivo.
- **Formación y participación:** los colaboradores deben participar activamente en la solución a las continuas excepciones que la prestación de servicios genera, ya que cada servicio es «un mundo», nunca idéntico al anterior. Las soluciones adoptadas deben compartirse con el resto para adoptar soluciones similares a problemas similares.

Siguiendo con la importancia de los procesos, hemos de diseñarlos de una forma global, con amplitud de miras.

El cliente de hoy no se acerca o relaciona con nosotros solo en nuestras dependencias (de haberlas), sino desde distintos canales. Debemos pensar en multicanalidad, ofreciendo servicios omnicanales:

- Mismo servicio.
- Mismo mensaje.
- Mismos precios.
- Misma resolución de problemas.
- Misma experiencia.

Añadamos un par de ingredientes más: transparencia y confianza.

Todo lo anterior son herramientas fundamentales para irnos ganando la confianza en el cliente y que este nos vea como un aliado necesario, un cooperador que soluciona sus problemas, un confidente.

Uno de los ingredientes fundamentales es la transparencia.

La confianza se gana con muchos años y se pierde con muy poco.

Ser transparente es asegurarse de que el cliente entiende perfectamente lo que incluye el servicio, lo que no incluye. El qué recibirá. Y cómo lo recibirá. Lo que no recibirá y quizá esperaría, si no le explico con claridad que no está incluido en el precio, y cómo y cuándo va a recibir la prestación que contrata. Ser transparente es no guardar ases en la manga, no tener agenda oculta, letras pequeñas, verdades a medias, mentirijillas que desbaratan la confianza.

2.1. Conocer para personalizar la experiencia

El conocimiento del cliente, como ya hemos comentado, es fundamental para:

- Personalizar la relación.
- El conocimiento de expectativas.

Los negocios pueden clasificarse, básicamente, como de cliente conocido o de cliente desconocido.

- Los de **cliente conocido** son aquellos que tienen todos los datos del cliente para la prestación de sus servicios: bufete de abogados, médicos, fisioterapeutas y, básicamente, casi todos los servicios profesionales.
- Los negocios de **cliente desconocido** son aquellos que, por su naturaleza, no necesitan de los datos del cliente para la prestación de sus servicios: bares, tiendas de ultramarinos, grandes superficies..., en general, entornos ajenos a los servicios profesionales.

En el caso de los negocios de cliente conocido, conocer la expectativa de los mismos respecto a la prestación de nuestros servicios es tan simple como preguntarles. Como esto no siempre es sencillo, partimos de una ventaja: nuestros colaboradores.

Contemos con nuestros colaboradores y grandes dosis de empatía para saber las expectativas que tiene el cliente respecto a nuestros servicios.

La segmentación de clientes

Una herramienta muy poderosa para conocer a nuestros clientes son las segmentaciones.

Es verdad que necesitamos tener un cierto volumen; algunas decenas de clientes bastarían para tener una segmentación.

Las segmentaciones de clientes son agrupaciones de clientes que son muy similares entre sí y suficientemente distintos de los clientes pertenecientes a otro segmento.

Estas segmentaciones son muy útiles para definir acciones comerciales personalizadas para cada grupo de clientes. Se espera que, en probabilidad, la respuesta dentro de cada grupo se parezca y la acción emprendida sea una experiencia agradable.

Los sistemas basados en BigData e inteligencia artificial nos permiten obtener segmentaciones de clientes mucho más concretas, incluso partiendo de datos públicos (u OpenData).

La ficha del cliente

En el mundo de los servicios profesionales, al tener un componente muy personal, vinculado al prestador del servicio, funcionan de una forma muy eficaz las fichas de clientes.

¿Quiere decir que un despacho de abogados de 500 clientes no debe tener fichas de clientes? Por supuesto que sí debe haberlas.

La ficha de cliente es un potente instrumento para tener en una pantalla toda la información del cliente:

- Sus compras.
- Cada cuánto compra.
- El valor de sus compras.
- Su valor potencial.
- Si es un cliente estratégico.
- A qué segmento pertenece.
- Qué acciones comerciales tomar con él en función de su predisposición a contratar.

- Si realiza compras a la competencia.
- Etcétera.

En el caso de, por ejemplo, un fisioterapeuta que no vea que tiene suficiente masa de clientes como para emprender una segmentación; aun así, debe elaborar fichas de sus clientes con cierto orden, donde anote todo lo que estime: los gustos del cliente respecto a la luz, temperatura, música, últimas pruebas traumatológicas, dolencias, etc.

Nos atreveríamos a asegurar que todos hemos acudido a un profesional médico que tiene un prolífico historial nuestro con varias hojas escritas. Ni que decir tiene que ese es el concepto de la ficha de cliente, pero hoy día debe ser digital y ordenada, facilitando las búsquedas y la operatividad.

Imaginemos el efecto de un médico que nos vuelve a recetar el fármaco que no nos resolvió el problema simplemente porque no encontró su anotación.

Buscamos que la ficha de cliente sea un instrumento de alta potencia para sacar el máximo jugo a cada momento de la verdad.

De la personalización de producto a la «customizacion» radical aparente

Una de las mayores ventajas con las que cuenta la prestación de servicios profesionales es la relación estrecha con el cliente que promulga el *marketing one to one* clásico.

Pensemos en la relación cliente-consultor después de pasar muchas horas juntos dándole forma a la prestación del servicio.

Hasta ahora las empresas entendían como personalización una forma de que el propio cliente eligiera cómo quiere la prestación del servicio, resolviéndolo con portfolios amplios que paralizan la decisión de compra. Es habitual ver el portfolio en web de tratamientos de belleza con más de 60 opciones a elegir. Como se podrá entender es una experiencia francamente mejorable.

Debemos buscar ser el profesional que, a través del conocimiento de nuestros clientes y de nuestro entorno, sepamos, sin ser intrusivos, qué es lo que quiere nuestro cliente.

Como hemos ido esbozando a lo largo de estas páginas, en muchos casos el cliente se acerca al profesional sin una idea clara de lo que quiere, y es gracias al profesional que el servicio va tomando forma y adaptándose a lo que el cliente quiere.

El diseño de la experiencia en el *customer journey* y su *performance*

La experiencia de cliente está de moda. Pero hay muchas empresas y profesionales que se asoman a esta disciplina tomando una cosa de aquí y una cosa de allá, tomando iniciativas aisladas y programas inconexos.

Nosotros trabajamos con 3 C: coherencia, cohesión y confianza.

Aunque mi administrador de fincas me ponga una *app* móvil para acceder a los datos de mi comunidad, los míos y los de las últimas juntas, si habitualmente no funciona y está desactualizada, no habremos conseguido cuajar la experiencia.

Diseñemos los planos del encuentro tal y como indicábamos en el capítulo anterior, identificando los puntos críticos o muy visibles con el cliente, para trabajarlos y memorizarlos hasta una automatización de todos los integrantes de la prestación del servicio.

2.2. Las expectativas: la clave

La calidad depende de las percepciones de los clientes.

Un servicio excelente, de alta calidad, es aquel que es capaz de satisfacer todas las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

Esta visión de la calidad ha llevado a lo que se denomina la ecuación de la calidad:

El nivel de calidad de un servicio es el resultado de la diferencia entre la prestación del servicio y las expectativas de los clientes.

Los clientes llegan al momento de la prestación con una serie de expectativas, que representan lo que ellos esperan recibir con la prestación del servicio.

Esas expectativas constituyen el baremo o parámetro con el que los clientes miden la calidad de un servicio.

La calidad de un servicio se juzga no en términos de los criterios internos de la empresa, organización o profesional, sino en función de cómo lo perciben los clientes en el momento de la prestación.

Para alcanzar la calidad en la prestación para la satisfacción del cliente es fundamental conocer las expectativas de los clientes: darles lo que esperan. Para lograr la excelencia es necesario superar esas expectativas. Esto nos lleva a plantear otra pregunta: ¿cuáles son las expectativas clave que los clientes utilizan para calificar un servicio profesional?

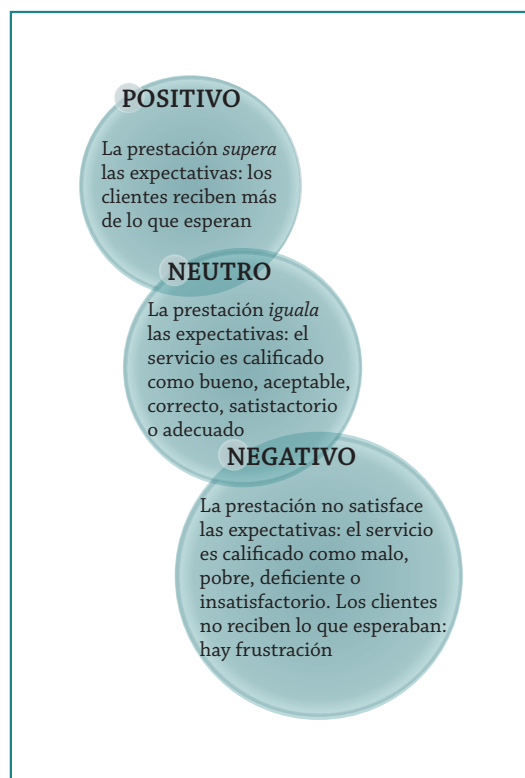


Figura 5.7.—¿Cómo evalúan los clientes los servicios recibidos?

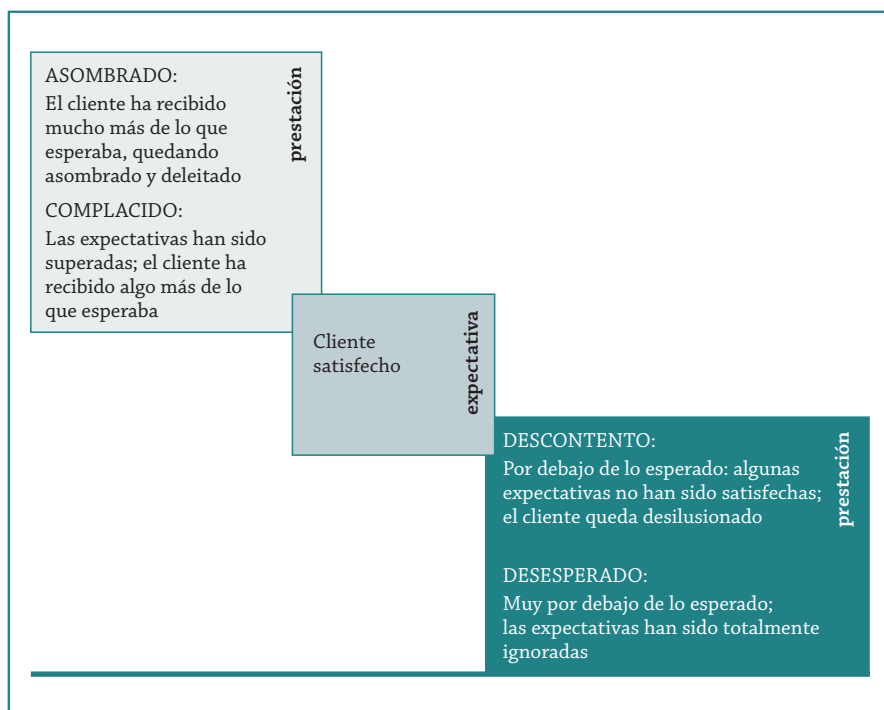


Figura 5.8.—La escala de Kasset International.

¿Cómo se crean las expectativas de los clientes?

Las expectativas de los clientes no surgen de la nada ni son el resultado de sus caprichos. En realidad, los clientes usualmente plantean expectativas razonables y lógicas: ser atendidos dentro de un lapso adecuado, recibir respuestas concretas y precisas a sus preguntas, solucionar rápida y correctamente sus problemas... En la práctica, existen unos factores que influyen en la formación de las expectativas:

- La imagen del profesional o empresa.
- La gestión del proceso de ventas.
- La comunicación boca a boca.
- La experiencia personal con el despacho.
- La «atmósfera» en el punto de encuentro del servicio.
- Las experiencias con otros profesionales.

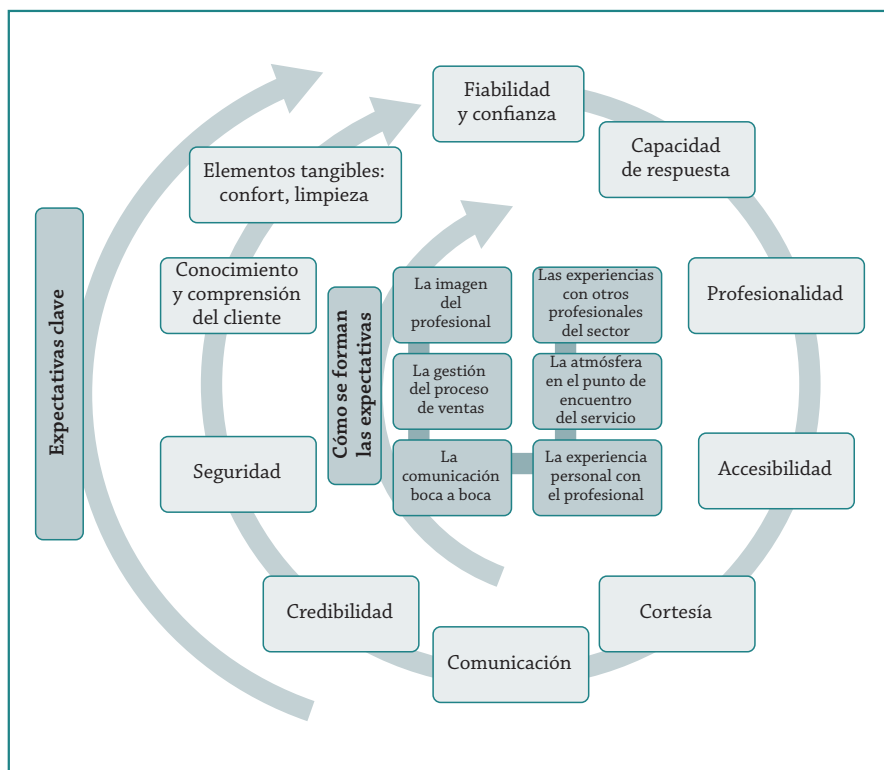


Figura 5.9.—Las diez expectativas clave de los clientes y cómo se forman.

La comunicación y la gestión del proceso de venta

La comunicación y la gestión del proceso de venta son cruciales en la generación de expectativas de nuestros clientes respecto a nuestros servicios. Independientemente del canal utilizado y de si es una comunicación comercial, de marketing directo o solo para trabajar nuestra marca e imagen, todas ellas conforman compromisos con nuestros clientes, tanto reales como potenciales.

En el capítulo primero hablábamos de la infoxicación y cómo las empresas han recurrido en exceso a la presión comercial directa. Fruto de ella, y de los sistemas retributivos variables asociados a las prestaciones vendidas, podemos caer en dos efectos igualmente perniciosos: las promesas excesivas, y la infoxicación y mala imagen ya relatadas.

La manera más común de elevar innecesariamente las expectativas de los clientes es mediante la inadecuada gestión de la comunicación y venta: **prometer más de lo que se puede sinceramente cumplir.**

Comunicación boca a boca y experiencia anterior

Como ya hemos relatado, una de las características inherentes a los servicios profesionales es la confianza en el profesional o profesionales. El cliente no se pone en manos de cualquiera.

De esta forma, los clientes preguntan y tratan de asesorarse sobre el profesional en cuestión. Hay servicios muy de proximidad, como las gestorías, asesorías, médico de familia o fisioterapeuta, por lo que preguntamos a nuestro círculo más directo de amistades y conocidos. También disponemos de Internet y de foros especializados, así como de las redes sociales.

El resultado de nuestras consultas generará unas expectativas tanto del proceso del servicio como de sus beneficios, que nos decidirá aceptarlo o no.

Del mismo modo, cuando consumimos este servicio nosotros mismos seremos generadores de opinión, tanto a terceros como, dependiendo del nivel de satisfacción, para nosotros mismos, pues tendremos una expectativa ya creada, y si repetimos el consumo de dicho servicio esperamos, como mínimo, lo que ya recibimos anteriormente.

También puede ser que no hayamos percibido el servicio de ese profesional en concreto, pero que sí tengamos experiencias anteriores con otros profesionales.

«Atmósfera» creada en el punto de encuentro del servicio

Las expectativas se generan por todos esos elementos que rodean la prestación del servicio: la decoración, la organización, las señalizaciones, los colores utilizados, la limpieza, la calefacción, el aire acondicionado, la iluminación, la apariencia del personal, la actitud y comportamiento de los otros clientes, etc., todos ellos envían mensajes a los clientes, que les inducen a establecer niveles altos o bajos de expectativas. Un ambiente de lujo, que usualmente se relaciona con altos precios, tiende a elevar las expectativas de los clientes respecto a la calidad y satisfacción del servicio esperado.

2.3. Las cartas de compromiso del servicio

En términos generales, una carta del servicio es un documento público en el que una organización se compromete, de forma explícita y voluntaria, a prestar un servicio de acuerdo con características prefijadas, con las que se procura definir un nivel de calidad que no solo sea el más alto posible, sino que, además, sea constante (sin picos, ni valles, ni excepciones).

- Es una forma de hacer que los clientes conozcan a priori lo que pueden esperar de los servicios, así como la forma de reclamar en caso de no quedar satisfechos.
- Una vez establecidas, las características prefijadas se convierten en los «derechos» mínimos que asisten a los clientes en sus relaciones con la empresa u organización, para la cual su cumplimiento es obligatorio.
- Las cartas del servicio actúan hacia el interior de las empresas y organizaciones, definiendo con la mayor precisión posible a qué está obligado su personal de cara a los clientes. De este modo, el despacho de servicios profesionales puede implicar a los empleados en la calidad que exigen y a la que se han comprometido con los clientes.

Otro de los aspectos que usualmente se incluyen en las cartas del servicio son las compensaciones a que tienen derecho los clientes en caso de que se produzcan errores o incumplimientos en el servicio prometido.

En el caso de una compañía orientada a los servicios profesionales, como una consultora, puede fijar sus compromisos en el cumplimiento de horizontes temporales o de calidad esperada.

Un muy buen ejemplo, fuera del marco de los servicios profesionales, de los compromisos y cómo realizar su seguimiento, es el Metro de Madrid⁴, que trimestralmente publica la consecución de los compromisos adquiridos (figura 5.10).

2.4. Instrumentos de investigación y medición de la calidad el servicio

Lo que no se mide no se puede controlar⁵. Es habitual acudir a una conferencia o seminario sobre experiencia de cliente donde el apartado de métricas se despache con un lapidario:

⁴ https://www.metromadrid.es/es/portal_de_transparencia/inf_econ_presup_estad/datos_estadisticos/Cumplimiento_carta_servicios.html.

⁵ <https://raherlu.wordpress.com/2016/12/21/medir-el-customer-experience/>.

Seguimiento del cumplimiento de Carta de Servicio de Metro de Madrid (Segundo trimestre 2018)	
<p>Metro de Madrid mantiene, en la mejora constante de la calidad de servicio que presta a sus clientes, un objetivo permanente. Esta filosofía se traduce en el hecho concreto de que Metro de Madrid, S. A., sea la primera compañía de transporte metropolitano que ha conseguido la certificación de toda su red según la norma europea UNE-EN-13816 de calidad de servicio en el transporte público de viajeros, y una de las primeras del sector en Europa. Como consecuencia de esto, Metro de Madrid, S. A., adquiere una serie de compromisos cuantificables con sus clientes.</p>	
Carta de Servicios. Compromisos	Segundo trimestre 2018
Ocupación de los trenes Nos comprometemos a que, al menos, el 95% de nuestros clientes que viajen en hora punta lo hagan con una ocupación igual o inferior a 4 clientes/m ²	99,54%
Accesibilidad Nos comprometemos a mantener las instalaciones que facilitan la accesibilidad en las mejores condiciones para garantizar que, al menos, el 95 % de nuestros clientes las encuentren disponibles para su uso.	97,94%
Información de la red Los clientes dispondrán en las estaciones de la información necesaria sobre la oferta básica del servicio: planos de red, horarios, intervalos, etc., y será permanentemente actualizada, de modo que los estándares de calidad obtengan un grado de valoración de 8 o superior (en una escala de 0 a 10). El 100 % de las estaciones disponen de esta información.	9,23
Información sobre incidencias Nos comprometemos a que, al menos, el 95% de nuestros clientes dispongan de información actualizada, tanto en trenes como en estaciones, cuando se produzcan posibles incidencias que afecten a la circulación de trenes, de forma que puedan estar convenientemente informados y poder así valorar otras alternativas de transporte.	96,47%
Tiempo de espera Nos comprometemos a que al menos el 95 % de nuestros clientes esperen en andén menos tiempo del intervalo máximo ofertado.	95,22%
Atención al cliente Nos comprometemos a que los clientes que requieren asistencia en los Centros de Atención al Cliente y en el Centro Interactivo de Atención al Cliente (C.I.A.C.) reciban un trato excelente, de modo que los estándares de calidad obtengan una valoración en un grado de 8,5 o superior (en una escala de 0 a 10).	9,33
Atención a reclamaciones Nos comprometemos a que, al menos, el 95 % de los clientes que reclaman obtengan una respuesta personalizada a las reclamaciones realizadas por nuestros clientes en un plazo no superior a 13 días hábiles.	99,14%
Limpieza de trenes y estaciones Nos comprometemos a que nuestros clientes encuentren los trenes y estaciones en condiciones de limpieza, de modo que los estándares de calidad obtengan una valoración en un grado de 7 o superior (en una escala de 0 a 10).	8,69
Seguridad en la circulación Nos comprometemos a que el 100 % de los trenes estén equipados con sistemas de protección automática de la marcha.	100%
Seguridad ciudadana Nos comprometemos a que más del 99,99 % de nuestros clientes realicen su viaje en condiciones de protección frente a posibles agresiones, procurando su máxima satisfacción y tranquilidad.	99,99%
Impacto medioambiental Nos comprometemos a minimizar el impacto medioambiental de nuestra actividad, cumpliendo con las normas y estándares establecidos al efecto, tal como los descritos en la norma ISO 14001, en la que Metro de Madrid está certificado desde el año 2005.	En la actualidad, Metro de Madrid posee un Sistema de Gestión Medioambiental Certificado según la norma ISO 14001

Figura 5.10.

Quien no vea que el *customer experience* tiene efectos directos en la cuenta de resultados y en el ROI, es que está ciego.

En general, las empresas tienen bastante controlada la gestión por programas de gasto según presupuestos. Sin embargo, les cuesta mucho más la imputación de costes e ingresos a actividades concretas: *mailing*, tele-marketing relacional o la medición de una experiencia.

En las empresas orientadas a *customer experience*, la fijación de salario variable, la promoción interna o el reconocimiento del empleado estarán vinculados al logro de objetivos experienciales; de ahí la importancia de medir.

El indicador más popular del mercado es el NPS: *Net Promoter Score*, desarrollado por el gurú de la fidelización Fred Reichheld (*The Ultimate Question*, Harvard Business School Press, 2006).

Es el estándar del mercado a nivel internacional. Este método afirma que basta con hacer una pregunta a los clientes: En una escala del 0 al 10, ¿recomendaría usted esta empresa a un familiar o a un amigo cercano?

En la pregunta anterior se puede sustituir el nombre de la empresa con un servicio en particular o un aspecto concreto que se quiera evaluar y medir. Las respuestas obtenidas se distribuyen, según la declaración de los entrevistados, en una escala como la mostrada en la figura 5.11.

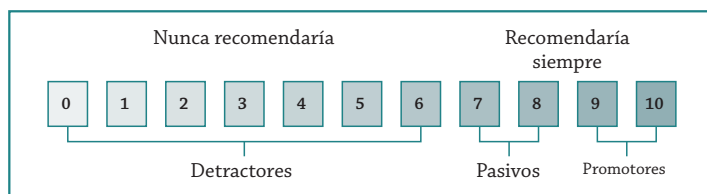


Figura 5.11.—La escala del método NPS.

Detractores: hablan mal de la empresa o del servicio, generando boca a boca negativo. La situación es peor cuanto más baja sea la puntuación dada en la respuesta.

Pasivos o neutros: sus comentarios no perjudican la imagen de la empresa o del servicio, aunque tampoco la benefician.

Promotores: elogian y promueven la compañía o el servicio cada vez que pueden, convirtiéndose en prescriptores. Son los llamados apóstoles o evangelistas.

El cálculo del NPS se realiza restando del porcentaje de los prescriptores el porcentaje de los detractores:

$$\text{NPS} = \% \text{ Prescriptores} - \% \text{ Detractores}$$

El indicador puede tomar valor negativo. De hecho, hay empresas y sectores que tienen este valor negativo.

Una vez cualificado cada grupo, toca hacerles más preguntas:

- A los promotores: cuáles son nuestros fuertes.
- A los neutros: qué debemos mejorar para que estén más satisfechos.
- A los detractores: localizar incidencias no resueltas o qué debemos mejorar para que salgan de su insatisfacción.

Bajo mi punto de vista, la metodología NPS tiene las ventajas e inconvenientes detallados en la figura 5.12:

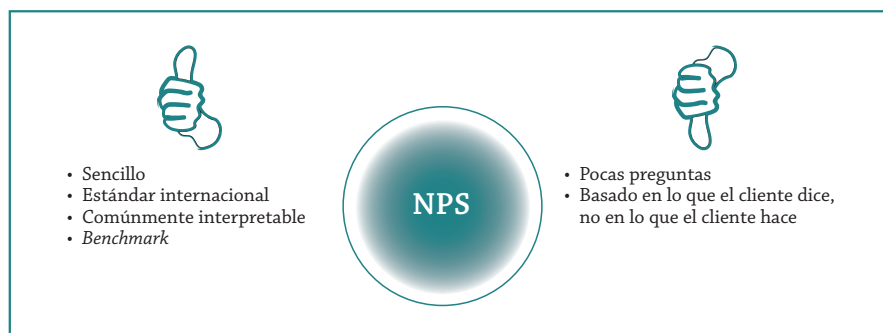


Figura 5.12.

Otra forma complementaria de medir interacciones o experiencias concretas es acotar el público objetivo o *target* sobre el que vamos a actuar: una serie de clientes con unas características determinadas para responder adecuadamente al estímulo propuesto. Sobre estos clientes haremos dos grupos, uno con el que interactuaremos, y otro, llamado grupo de control, sobre el que no actuaremos (véase figura 5.13).

Posteriormente elegiremos los KPI o indicadores adecuados para la medición del éxito: compras realizadas, NPI de un valor 8 o mayor, repetición

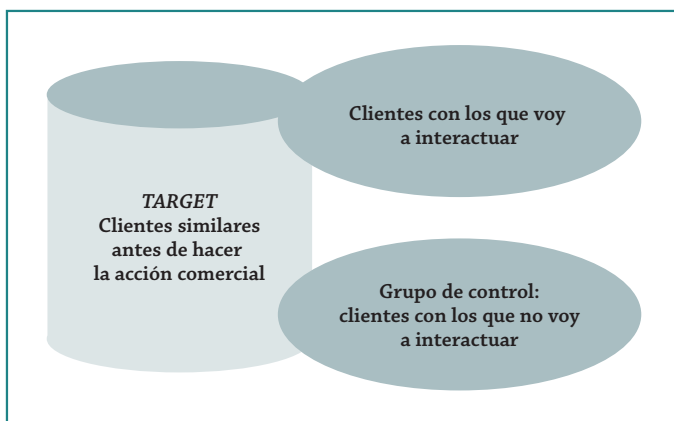


Figura 5.13.

en el consumo..., y compararemos resultados en ambos grupos para ver si la experiencia ha surtido o no efecto. Profundizaremos en temas de medición en el próximo capítulo.

3. Implantación de acciones de mejora del servicio en los servicios profesionales: el modelo PRIMA (PRIorización del MARKeting)

En el necesario proceso de mejora continua de los servicios, debemos tener en cuenta que es peligroso tratar de mejorar al mismo tiempo todos los aspectos del servicio y/o de la relación con el cliente. Si pretendemos hacerlo así, los esfuerzos y la atención se distribuyen entre tantos «frentes» que, al final, es imposible lograr avances concretos de importancia, siendo probable que se descuiden o pasen por alto las áreas más sensibles para los clientes.

Para evitar esta peligrosa dispersión de recursos (tiempo, esfuerzos, atención, dinero, personal) en MdS⁶, un enfoque de análisis de la satisfacción de los integrantes del mercado muy operativo, fundamentalmente orientado a la toma de decisiones concretas y específicas, es el modelo PRIMA:

⁶ <http://www.marketingdeservicios.com/>.

PRIMA = PRIorización del MARketing

El modelo PRIMA puede ser utilizado para un mercado entero, para ciertos segmentos y/o para los clientes de un determinado producto o servicio. Básicamente:

El modelo PRIMA sirve para diagnosticar áreas de mejora y decidir en la práctica, caso por caso, con criterios de prioridad, las acciones que se necesitan emprender en los servicios profesionales.

Para aplicar el modelo PRIMA se requieren tres tipos de información:

- Las expectativas específicas que presentan los clientes respecto al servicio que se pretende mejorar, convertidas, a su vez, en atributos y características concretas del servicio.
- Los niveles de importancia que asignan los clientes a las diferentes expectativas.
- La evaluación que hacen los clientes sobre la forma en que el servicio está satisfaciendo sus diferentes expectativas.

Cuando el modelo se aplica basándose en el conocimiento del cliente que tengamos en función de la utilización de nuestros servicios, como contaremos en el próximo capítulo, será la «voz del cliente» la que nos lleve a decidir la PRIorización del MARketing de la empresa.

Sin embargo, el modelo se puede aplicar también en grupos de mejora, en situaciones de «laboratorio», en cuyo caso será necesario que los integrantes del equipo de diagnóstico (personas del equipo) sean capaces de pensar como clientes, teniendo grandes dosis de **empatía**.

El conocimiento que tienen los integrantes del equipo (que trabajan a diario con el cliente) sobre las expectativas de los clientes puede dar lugar a que se generen ideas de mejora, susceptibles de ser calificadas como eficaces y prioritarias.

Por ejemplo, y de nuevo salimos deliberadamente de nuestro sector con la intención de aprender de quien nos gana en experiencia, durante años

los bancos han invertido millones en sus instalaciones físicas (sucursales), con el fin aparente de mejorar su imagen de calidad. Sin embargo, todos los estudios realizados entre los clientes bancarios coinciden en señalar que los «elementos tangibles» se sitúan siempre como la expectativa a la que asignan menor importancia. Quizá hubiese sido más conveniente para los bancos invertir ese dinero en mejorar otros aspectos de sus servicios (más importantes, según el cliente).

Recordemos que la realimentación directa de los clientes es la mejor baza para implantar el modelo PRIMA.

La matriz o mapa de análisis

El instrumento central del modelo PRIMA es la matriz o mapa de análisis (figura 5.14). Esta matriz se forma vinculando en el eje vertical el nivel de importancia que tienen las expectativas para los clientes, y en el eje horizontal la diferencia que existe entre el nivel de esas expectativas y la evaluación que hacen del servicio los integrantes del mercado.

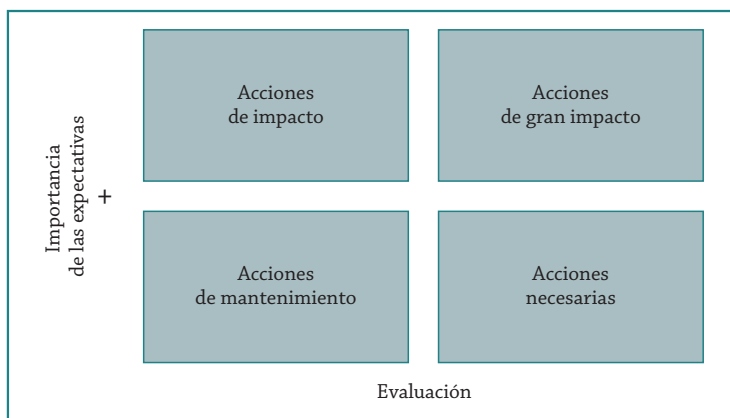


Figura 5.14.—La matriz o mapa de análisis del modelo PRIMA.

La evaluación de los clientes se mide en función del *gap*, brecha, vacío o diferencia que exista entre el nivel de las expectativas de los clientes y la prestación real que ofrece el profesional o equipo. En el fondo se trata de cuantificar la medición de la calidad que hacen los clientes de los diferentes atributos del servicio.

El resultado son los cuatro cuadrantes:

- Acciones de mantenimiento.
- Acciones necesarias.
- Acciones de impacto.
- Acciones de gran impacto.

Acciones de mantenimiento

La empresa está respondiendo eficazmente a los requerimientos de los clientes en una expectativa que no es particularmente importante para ellos.

Se sugieren acciones «conservadoras» en el posicionamiento actual, al no detectarse una situación de «decepción» entre los clientes respecto a la situación actual.

Acciones necesarias

El profesional o equipo está respondiendo muy deficientemente a una expectativa que no es de especial importancia para los clientes.

En consecuencia, las acciones a emprender estarán en la línea de aumentar el nivel de competitividad del grupo en cada uno de los factores o atributos que se sitúen en este cuadrante.

Acciones de impacto

La empresa está respondiendo relativamente bien a una expectativa que es de especial importancia para los clientes.

A pesar de que la empresa lo esté «haciendo bien» en esas características o atributos, cualquier mejora que se pueda introducir en ellos tendrá un impacto significativo en los clientes, que la percibirán rápidamente y la agradecerán.

Acciones de gran impacto

La empresa está respondiendo muy deficientemente a una expectativa que es muy importante para los clientes.

Las acciones que se emprendan en los factores de este cuadrante tendrán un alto nivel de acogida y una repercusión en la satisfacción de los

clientes, en sus niveles de fidelización y, como es lógico, en los resultados económicos de la empresa en el tiempo.

4. El debate: ¿qué te parece? El *empowerment* de los colaboradores



A menudo las cúpulas⁷ de las compañías diseñan complejos sistemas de #CRM incluyendo procesos y herramientas, dándolos simplemente a conocer a los empleados por una nota interna o con alguna ronda de charlas.

Es profundo el rechazo que genera este tipo de acciones exclusivas, rechazo que se materializa en que el proyecto no se siente como propio y la puesta en marcha de estos planes tiene, en el mejor de los casos, un éxito moderado. Por supuesto, los empleados sienten que no va con ellos y que el cliente sigue siendo el centro de los ingresos, pero no el centro de un trato exquisito por parte de la organización.

Es apreciable un constante cliente-centrismo en el discurso de las compañías, pero una rotunda cuenta de resultados-centrismo en el comportamiento real. Fruto de estas empresas centradas en el resultado son los sistemas de incentivos y las relaciones laborales.

La forma de relacionarse los recursos laborales a menudo va orientada a la optimización de los costes. Hablamos de decisiones como la externalización y la deslocalización.

La externalización responde a un proceso de optimización de los recursos, quedándose en las empresas los perfiles realmente conocedores de la actividad central del negocio, subcontratando los servicios periféricos tales como contabilidad, nóminas, transporte..., a empresas auxiliares.

La externalización puede ser en el mismo ámbito geográfico o fuera del mismo. Son múltiples los ejemplos de *call center* subcontratados a terceras empresas y deslocalizados en países de la misma lengua (en el caso de España en países de Latinoamérica).

También son muchos los casos de insatisfacción por parte de los clientes al tratar únicamente mediante vía telefónica con la empresa, pues aunque

⁷ <https://raherlu.wordpress.com/2015/08/03/marketinginterno2/>.

el lenguaje sea el mismo, la relación no es igual. Esto genera insatisfacción y gran desapego del cliente.

Enmarcada en esta orientación a la cuenta de resultados está el sistema retributivo variable de los empleados.

Durante el siglo XX, centrado en la producción de objetos físicos, se comprobó que añadir una parte del sueldo como variable, dependiente del cumplimiento de objetivos, incentivaba la productividad.

Las recompensas centran la actividad y ponen foco. Sin embargo, eliminan la amplitud de miras, la innovación y la adopción de soluciones globales a los problemas.

Las recompensas variables en el modo de trabajar del siglo XXI, centrado en la economía del conocimiento, pueden ser contraproducentes.

Dan Pink nos aporta experimentos guiados por varias universidades americanas, como el MIT, y auspiciados por la Reserva Federal. En estos experimentos se asociaron tres tipos de tareas (creativas, destrezas motoras y de concentración) con tres tipos de incentivos (altos, medios y bajos).

Los resultados fueron óptimos en las actividades con destrezas motoras, en tanto se consiguieron los incentivos más altos. Sin embargo, el resultado no fue el esperado en las labores que contenían un mínimo de actividad intelectual.

Esto nos lleva a que la «Economía del conocimiento» exige un nuevo concepto de motivación: la **motivación intrínseca**. La motivación intrínseca tiene que ver con que la actividad te guste, te interese y te haga formar parte de algo importante, y se fundamenta en tres pilares:

- **Autonomía:** posibilidad de realizar la actividad cuándo, dónde y cómo quieras.
- **Capacitación:** posibilidad de avanzar en conocimiento hasta donde se llegue.
- **Propósito:** que la actividad esté enmarcada en una actividad o proyecto más grande. Debe verse que la tarea sirve para algo.

El objetivo es transitar **del cumplimiento al *engagement***.

Se ha visto que los modelos tradicionales de incentivos están en la órbita del cumplimiento de la tarea. La alternativa tiene que ver con el *engagement*.

Por ejemplo, en Atlassian, empresa de software, implantaron los «FedEX days»:

- 24 h de trabajo libre que no tenga que ver con el trabajo habitual. Como resultado, se genera un software innovador.

Otro ejemplo es Google:

- 20 % de la jornada en tareas libres. Como resultado, algunos de los principales productos han nacido de ideas generadas en ese tiempo.

Método ROWE: Result Only Working Enviroment, creado por dos consultores americanos, Jody Thompson y Cali Ressler.

- No hay horario.
- El dónde, cuándo y cómo se hace la tarea depende del trabajador.
- Las reuniones son opcionales.

Resultado:

- Mayor productividad.
- Mayor compromiso.
- Mayor satisfacción.
- Menor rotación.

Pensemos en un producto final, como Encarta de Microsoft, generado por los mejores profesionales dentro de un modelo de incentivos tradicional, y sus diferencias con Wikipedia.

Si los comparamos desde la perspectiva de autonomía, maestría y propósito:

- Encarta está hecho por asalariados, con objetivos medibles y de forma coordinada, en la que cada empleado hacía su tarea.
- Wikipedia es gratis, se participa voluntariamente, siendo percibido como que formas parte de algo muy grande.

¿Cuál crees que tiene más éxito?

5. Caja de herramientas



CUADRO 5.2

Cómo gestionar las expectativas de los clientes

1	Evite prometer en exceso.
2	Identifique los clientes «extremos» , que plantean expectativas irreales (o excesivamente altas o excesivamente bajas), y deles un tratamiento personalizado.
3	No sobreventa: no sobreventa las «virtudes» de sus servicios, pues antes o después tendrá que «entregar la luna».
4	Mantenga en su justo nivel las expectativas de sus clientes. Por ejemplo, es muy probable que un nuevo sistema informático genere una mejor y más precisa información, pero no es seguro que reduzca los costes; en consecuencia, no enfatice este último aspecto.
5	Introduzca la idea de los múltiples factores que pueden afectar a la prestación: su empresa puede influir en los eventos, pero no puede controlarlos todos (es el caso, por ejemplo, de los eventos naturales o «causas de fuerza mayor»).
6	Eduque a los clientes respecto a sus niveles de expectativas.
7	Manténgase en contacto permanente con sus clientes.
8	«Atmósfera»: utilice los elementos tangibles y el ambiente para indicar a los clientes lo que pueden esperar.
9	Prestación homogénea: no permita «valles y picos» en los servicios; los clientes esperan siempre el mismo nivel de servicio.
10	Comunicación boca a boca: mantenga a los clientes satisfechos para que hablen bien de su ejercicio profesional.
11	Experiencia con otras empresas: vigile constantemente lo que hace la competencia (y cómo lo hace): recurra ampliamente al <i>benchmarking</i> .

Los procedimientos

Trataremos sobre la importancia de los procedimientos para diseñar una experiencia estándar y que no dependa de cada una de las personas.

Pongamos como ejemplo la presentación de un informe-diagnóstico de consultoría. Convendremos en que una expectativa clara y básica del cliente es recibir el informe y poderlo leer con normalidad. Sin embargo, que el cliente visualice la entrega no es baladí.

Supongamos que tenemos imágenes y vídeos en nuestro diagnóstico. Diseñemos los pasos a realizar:

1. Elegimos el Word como herramienta de entrega, ya que es fácilmente reconocible por todos.
2. Comprobamos que los vídeos y fotos tienen la orientación adecuada. La mayor parte de fotos y vídeos se toman con móvil y no siempre en la orientación adecuada, de tal forma que cuando se visionan en un ordenador u otro monitor se ven horizontales, generando una experiencia desagradable.
3. Ponemos en visionado vertical todas las fotos y vídeos que vayamos a mostrar en el documento, utilizando por ejemplo el Windows Movie Maker.
4. Cómo visionar los archivos multimedia dentro de Word:
 - a) Embeber el contenido: hace un Word muy pesado e inmanejable.
 - b) Con hipervínculos: hacemos hipervínculos a una carpeta, de tal manera que con Ctrl+clic del ratón abrimos el contenido correctamente orientado.
5. La entrega:
 - a) Correo electrónico: este tipo de informes puede pesar mucho, haciendo no viable su envío.
 - b) Entrega de memoria USB en mano: hace difícil a su vez la distribución dentro de las distintas zonas de la compañía.
 - c) Utilizando herramientas Cloud para compartir la información, como Dropbox⁸ o Google Drive⁹.
 - i. Se comparte mediante la autorización del que comparte al compartido. Esto tiene un inconveniente, que es el goteo de autorizaciones que pueden venir desde la empresa.

⁸ <https://www.dropbox.com>.

⁹ <https://drive.google.com>.

- ii. Se comparte vía URL: todo el que tenga la URL puede acceder a la información. El inconveniente es la lista de distribución, porque a menudo se trata de información sensible.
- iii. Problema de los hipervínculos: como dijimos anteriormente, la forma de que leamos con normalidad nuestro documento y abramos un vídeo es con un hipervínculo. Este se hace dependiendo de una ruta de carpetas, que habitualmente está en nuestro propio PC. Cuando este documento se comparte, los hipervínculos se pueden romper. La solución es hacer hipervínculos relativos¹⁰.

CUADRO 5.3

Instrumentos para la medición de los niveles de satisfacción de los clientes

Descripción	Propósito	Limitaciones
1. Sondeos transaccionales (en el momento de la prestación)		
Cuestionarios cortos que se pide a los clientes que respondan inmediatamente después de recibir el servicio.	Obtener realimentación del cliente mientras la experiencia del encuentro está aún fresca en su memoria. Permite reaccionar rápidamente cuando se detecta que ciertos comentarios negativos de los clientes se repiten con frecuencia; es decir, cuando se percibe una cierta tendencia negativa.	Se centran en la experiencia más reciente de los clientes, no en todo el conjunto de «vivencias» que han tenido durante su relación con la empresa. Excluye a los no clientes (por ejemplo, clientes de los competidores).
2. Mystery shopping		
Un investigador experimentado y debidamente preparado se hace pasar por cliente para experimentar y evaluar	Medir los comportamientos individuales de los empleados durante el encuentro del servicio, con fines de en-	Las evaluaciones que hacen los investigadores pueden ser subjetivas. Muy posiblemente un investigador muy

¹⁰ <https://support.microsoft.com/es-es/help/291182/frequently-asked-questions-about-hyperlinks-in-word>.

CUADRO 5.3 (continuación)

Descripción	Propósito	Limitaciones
la calidad del servicio que la empresa «entrega» a sus clientes. Nota: es más apto para evaluar los aspectos relacionados con el comportamiento de los empleados y con su gestión del encuentro con los clientes.	trenamiento, formación, evaluación y mejora del desempeño. Identificar fortalezas y debilidades sistémicas del contacto de la empresa con los clientes.	entrenado emita juicios más severos que los de un cliente normal. Los costes pueden impedir la repetición de los mismos. Si los resultados no se utilizan adecuada y correctamente, la moral del personal se puede ver afectada negativamente.
3. Sondeo entre clientes nuevos, clientes en declive y exclientes		
Realización de sondeos, mediante cuestionarios, para determinar: a) por qué los clientes nuevos han seleccionado la empresa; b) por qué algunos clientes antiguos están reduciendo sus niveles de operaciones, o c) por qué han dejado de hacer negocios con la empresa. Aunque se presentan agrupados, cada uno de estos tipos de sondeos, como es lógico, utilizará un cuestionario diferente y se dirigirá a grupos de clientes o exclientes diferentes.	Evaluar hasta qué punto la calidad de los servicios influye en la imagen de la empresa y/o en los niveles de fidelización.	La empresa debe tener la capacidad de identificar con precisión los niveles de operaciones y los comportamientos de cada cliente individual.
4. Sesiones de grupo o focus group		
Reuniones de investigación que se realizan con pequeños grupos de clientes (por norma, de 8 a 12), centradas en aspectos muy específicos del servicio. Usualmente estas reuniones se graban y luego se elabora un informe por escrito. Se pueden utilizar con clientes propios o de la competencia, así como con empleados.	Constituyen un verdadero foro en el que los participantes pueden aportar ideas sobre cómo mejorar el servicio, sus motivos de insatisfacción-satisfacción, etc. Aportan una rápida realimentación informal sobre los aspectos del servicio desde la óptica de los clientes.	La dinámica del propio grupo puede impedir que ciertos temas se planteen abiertamente (las sesiones de grupo son, de hecho, sesiones de tormentas de ideas o <i>brainstorming</i>). Es posible que la información generada no se pueda proyectar a toda la base de clientes. Las sesiones de grupo son más valiosas cuando se combinan con otras técnicas

CUADRO 5.3 (continuación)

Descripción	Propósito	Limitaciones
4. Sesiones de grupo o <i>focus group</i>		
		susceptibles de ser proyectadas a la totalidad de la base de clientes.
5. Paneles de clientes		
Se selecciona y organiza un grupo de clientes para obtener periódicamente realimentación de estos y sus consejos sobre temas relacionados con el servicio y otros asuntos. La información se obtiene en reuniones, por teléfono, por Internet o por correo. También se pueden organizar paneles de empleados. Los miembros del panel se mantienen durante un prolongado período de tiempo.	Obtener una evaluación en profundidad del servicio, con sugerencias sobre la calidad por parte de clientes suficientemente conocidos y experimentados que cooperan debido a su condición de «miembros seleccionados» del panel. Debido a que los miembros del panel son los mismos, es posible identificar tendencias de uso, consumo, expectativas, aspiraciones, etc.	Es posible que los resultados no puedan ser proyectados a toda la base de clientes. Excluye a los clientes de la competencia. Los miembros del panel pueden adoptar el papel de «expertos» y, en consecuencia, ser menos representativos de la base de clientes.
6. Revisiones de la relación o <i>relationship review</i>		
Reuniones periódicas con representantes de alto nivel de clientes muy seleccionados, en las que se analiza y evalúa en profundidad, en todas sus dimensiones y pormenores, la relación empresa-cliente y los servicios que están recibiendo. Deben constituirse en un proceso formal, con un conjunto de cuestiones previamente establecidas, y recopilar la información obtenida en una base formal de datos a la que luego pueda darse seguimiento.	Identificar, en una conversación cara a cara (idealmente, con directivos de alto nivel de los clientes), las expectativas y percepciones de los clientes respecto al desempeño de la empresa, sus servicios y las prioridades de mejora. Permite obtener una visión proyectada al futuro (no solo al pasado). Existe la posibilidad de incorporar en la revisión a quienes toman las decisiones en la empresa, con lo que se puede, incluso, adoptar medidas de mejora en el acto.	Exigen mucho tiempo. Más apropiadas para empresas que operan con servicios muy complejos sobre una base relación empresa-cliente continuada (por ejemplo, informática para empresas, maquinarias pesadas, servicios a empresas, consultores financieros, consultores de dirección, agencias de publicidad, etc.).

CUADRO 5.3 (continuación)

Descripción	Propósito	Limitaciones
7. Quejas y reclamaciones		
Establecimiento de un sistema de gestión que capte, registre, categorice y dé seguimiento a las quejas, reclamaciones y otras comunicaciones de los clientes con la empresa, y distribuya la información obtenida y sus análisis y resultados en toda la organización. Identificar los tipos más comunes de deficiencias del servicio, con el fin de adoptar medidas correctoras.	Identificar, mediante la información recibida de los clientes, oportunidades de mejora del servicio o cualquier otro factor que fortalezca la relación con los clientes.	Con frecuencia, los clientes no se quejan directamente a las empresas. El análisis de las quejas y comentarios solo ofrece una visión parcial de la realidad global del servicio y de la relación empresa-cliente.
8. Investigaciones integrales del mercado		
Investigaciones formales de todo el mercado con el fin de obtener una evaluación global de los servicios de la empresa. La investigación debe incluir tanto a los clientes de la empresa como a los de los competidores.	Evaluar los servicios de la empresa en comparación con los ofrecidos por los competidores; identificar prioridades de mejora del servicio; dar seguimiento al desempeño de los servicios a través del tiempo; investigar razones y motivos de uso o consumo, y un largo etcétera.	Permite obtener la evaluación global que hacen los clientes de los servicios de la empresa, pero dificulta la evaluación de determinados servicios específicos o aspectos muy concretos. Usualmente son muy costosas y escapan a las posibilidades de una empresa pequeña.
9. Informes de campo del personal		
Sistema formal para recopilar, organizar, categorizar y analizar los informes que elabora el personal que establece contacto directo con los clientes, y luego distribuir los resultados por toda la organización.	Captar y compartir en los niveles de dirección el conocimiento sobre las expectativas, reacciones y comportamientos de los clientes detectados en el campo, que muchas veces no «ascienden» hasta los niveles jerárquicos más altos.	Algunos empleados serán más conscientes y cuidadosos que otros. Es posible que algunos empleados se nieguen a transmitir información negativa a sus superiores.

CUADRO 5.3 (continuación)

Descripción	Propósito	Limitaciones
10. Sondeos entre los empleados		
Los empleados que establecen contacto directo con los clientes pueden constituir una importante y valiosa fuente de información sobre los problemas que estos afrontan y sus niveles de satisfacción. Estos sondeos pueden ser utilizados también para medir los niveles de satisfacción-insatisfacción de los empleados con los servicios internos que reciben de otros miembros del personal.	Identificar los obstáculos que encuentran los empleados para ofrecer un mejor servicio, verificar la moral del personal y medir la calidad de los servicios internos. En muchos casos, los sondeos entre empleados permiten identificar «por qué» la satisfacción de los clientes no es mayor.	La fortaleza de los sondeos entre empleados es también su debilidad: los empleados tienden a percibir los servicios de la empresa desde sus propios puntos de vista y, en consecuencia, pueden provocar desviaciones en los resultados. Los empleados pueden ofrecer una valiosa visión en profundidad sobre las raíces de los problemas, pero no siempre son objetivos o correctos en sus interpretaciones.
11. Sistema de medidas operativas		
Un sistema que permite capturar, categorizar, dar seguimiento, analizar y distribuir en toda la organización los aspectos clave de las operaciones internas que afectan directa o indirectamente a la calidad de los servicios y a la generación de valor para los clientes y, en consecuencia, sus niveles de satisfacción (por ejemplo, un sistema basado en la gestión total de la calidad: TQM). Véase lo dicho sobre el sistema de verificación y control del servicio, en este mismo módulo.	Establecer un conjunto de índices o indicadores internos que permitan dar seguimiento continuo a todos los aspectos operativos que inciden en los niveles de satisfacción de los clientes.	Las posibles limitaciones de un sistema de medidas operativas provienen, fundamentalmente, de la determinación precisa de cuáles son los índices o indicadores realmente válidos para medir las operaciones internas que inciden en los niveles de satisfacción de los clientes.

6

LA GESTIÓN DEL CLIENTE DE SERVICIOS PROFESIONALES DESDE EL DATAMANAGEMENT: EL *BUSINESS INTELLIGENCE*

Es una práctica muy extendida que los gestores o propietarios de las empresas de servicios profesionales tomen decisiones basadas en su experiencia pasada. Decisiones que tomamos en el pasado a fenómenos parecidos deberían dar resultados similares.

Sin embargo, como comentábamos en el primer capítulo, el escenario es cambiante y va a una gran velocidad. No se trata únicamente de que los escenarios cambien rápidamente, sino que puede suceder que sean situaciones completamente nuevas.

Ante la velocidad que requiere el nuevo contexto y la mayor incertidumbre a la que nos enfrentamos, no hay mejor ayuda que apoyarnos en los datos para tomar decisiones.

Es lo que se llama la cultura del *Data Management*¹, que utiliza la inteligencia de negocios o *Business Intelligence* como principal herramienta.

En este punto debemos detenernos y hacer una pequeña salvedad terminológica, diferenciando entre inteligencia de negocios e investigación de mercados.

Es muy común hacer estudios de mercado con el fin de conocer a los clientes. Como ya dijimos en el capítulo de experiencia de cliente, hay dos tipos de negocios: los de cliente conocido y los de cliente desconocido. Los de cliente desconocido deben hacer esfuerzos, primero por recopilar información de sus clientes, y después hacer estudios de mercado para conocer a

¹ Toma de decisiones basadas en datos en inglés. Toda la cultura del dato se ha universalizado en el mundo anglosajón, y de ahí que la mayor parte de la terminología y la literatura proceda de allí.

su público objetivo. También dijimos que casi todos los servicios profesionales se mueven en la órbita de conocer a sus clientes, por lo que, en principio, debemos tener el saludable hábito de guardar los datos de nuestros clientes.

De esta forma, la investigación de mercados tiene como fin estudiar el mercado, en función de lo que el cliente dice. Sin embargo, la inteligencia de negocio utiliza técnicas que estudian el comportamiento de nuestros clientes en función sobre todo de los datos que poseemos del cliente.

Es bastante común que las personas, ante las encuestas, contesten de acuerdo con lo que se espera que digan, más que con lo que efectivamente hacen.

Por eso la potencia de la inteligencia de negocios es mayor, debiendo hacer el esfuerzo de recoger la información, sobre todo para conocer a nuestro cliente.



Figura 6.1.

La figura 6.1 hace referencia a un *mail* que recibió uno de los autores (hombre). Desde luego es bastante sorprendente recibir un *mail* de este tipo de la farmacia habitual². ¿Debía el autor recibirlo?

Varias respuestas son posibles:

- Para qué hacer una criba, con lo costoso que es. Se lo mandamos a todo el mundo y ya está.
- ¿Por qué no a los hombres? Se lo pueden decir a sus mujeres o hermanas, o primas, o vecinas...
- No sabría diferenciar entre hombres y mujeres.

² <https://raherlu.wordpress.com/2015/10/13/sexador/>.

Todas ellas parecen plausibles, aunque enviarlo a todo el mundo es lo que suele darse más a menudo.

Que una farmacia tenga los correos electrónicos de sus clientes habituales no es raro. De hecho, parece sencillo imaginarnos al farmacéutico/a rellenando un formulario con los campos nombre y correo electrónico. Parece sencillo haber añadido un campo más que fuera sexo, ya que tiene delante al cliente.

Es un ejemplo bastante esclarecedor de que la recogida de información se debe hacer en cualquier momento y con grandes dosis de sentido común.

1. ¿El *Business Intelligence* es cosa de grandes empresas?

La respuesta es rotunda: NO.

La toma de decisiones basadas en datos debe ser generalizada en todas las empresas, y sobre todo en las de servicios profesionales, dado el alto componente de personalización del servicio.

La práctica de la inteligencia del negocio lleva consigo una serie de necesidades:

- Contar con un repositorio de información o *Data Warehouse*.
- Usar herramientas específicas para el tratamiento de los datos y convertirlos en información.
- Perfiles de colaboradores que sean capaces de tratar los datos.

Estamos hablando de un ciclo virtuoso del tratamiento del dato que debemos poner en funcionamiento³ (figura 6.2).

Debemos aprovechar los datos que genera y nos ofrece el devenir diario del negocio. Tener la virtud de convertir esos datos en información para la toma de decisiones estratégicas (a largo plazo) y tácticas (a corto plazo), que se materializarán en acciones y relaciones con los clientes y a su vez generarán más negocio.

Aprovechemos este ciclo, aprendamos de los datos y tomemos decisiones basadas en las evidencias que nos proporcionan estos datos.

Como dijimos unas líneas atrás, la cultura de la toma de decisiones tiene su propia infraestructura.

³ <https://raherlu.wordpress.com/2016/01/04/ciclo-negocio1/>.

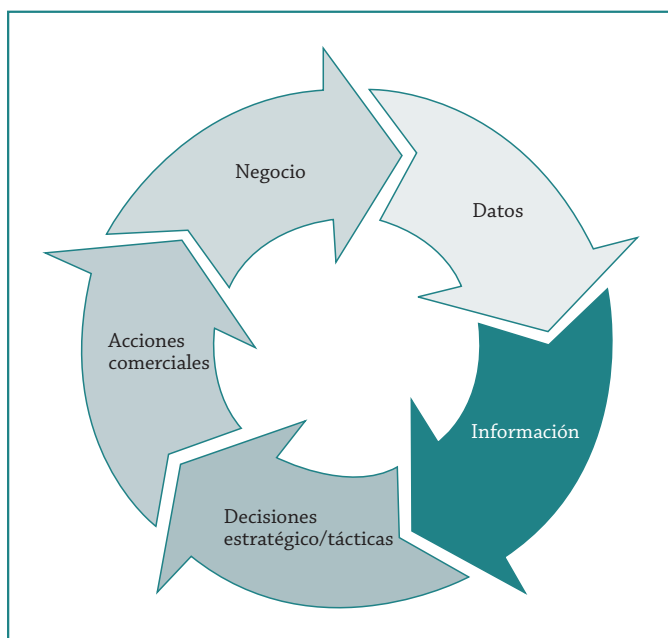


Figura 6.2.

1.1. Necesidad de un repositorio de información o *Data Warehouse*

La expresión *Data Warehouse*⁴ puede imponer respeto, pero puede referirse tanto a una gran base de datos de una gran compañía, hasta un Access o Excel en un pequeño negocio donde tengamos toda la información que arroja nuestra actividad y seamos capaces de relacionarla.

1.2. Herramientas específicas para el tratamiento de los datos y convertirlos en información

Para tratar con datos es conveniente tener unos conocimientos en bases de datos y herramientas de tratamiento y visualización de la información.

⁴ Almacén de datos, en inglés.

Qué herramientas se elijan dependerá de la escala del negocio y el tamaño de los datos a tratar. Habrá empresas donde sea necesario saber SQL⁵, Microstrategy⁶, R⁷, Tableau⁸ o Watson Analytics⁹, mientras que en otros negocios será suficiente usar Excel y tablas dinámicas.

Del mismo modo, actualmente vivimos un momento dulce para el tratamiento de los datos, ya que hay multitud de herramientas de software libre. Libre porque podemos intervenir en el diseño de la propia herramienta y porque podemos descargárnosla gratis, usarla gratis y consultar gratis en Internet foros donde otros usuarios nos contarán cómo utilizarla.



Figura 6.3.—R es la herramienta de minería de datos más utilizada en la actualidad.

No solo los foros son fuente fiable de conocimiento. También hay plataformas como Coursera.org o edx.org, donde universidades de reputado

⁵ Lenguaje de base de datos destinado a obtener y relacionar datos.

⁶ Una de las herramientas más utilizadas por usuarios de datos, ya que extrae de una forma más visual que SQL los datos: <https://www.microstrategy.com/es>.

⁷ Herramienta de software libre más popular en *Data Mining*: <https://www.r-project.org>.

⁸ Herramienta de visualización de datos: <https://www.tableau.com/es-es>.

⁹ Herramienta en la nube con inteligencia artificial para el análisis de datos: <https://www.watsonanalytics.com>.

prestigio ofrecen cursos de especialización multidisciplinares gratis o a bajo precio.

Un concepto inherente a los últimos párrafos es la economía colaborativa. La gente está dispuesta a poner su conocimiento al servicio del prójimo sin esperar recibir nada monetario a cambio, tan solo recoger otro conocimiento.

1.3. Perfiles de colaboradores que sean capaces de tratar los datos

Sin duda debemos tener perfiles que sean capaces de manejar e interpretar con soltura la información. Surge la figura del *Data Scientist* o científico de datos.

Es interesante abordar su rol a partir del siguiente cuadrante de Gartner (figura 6.4):

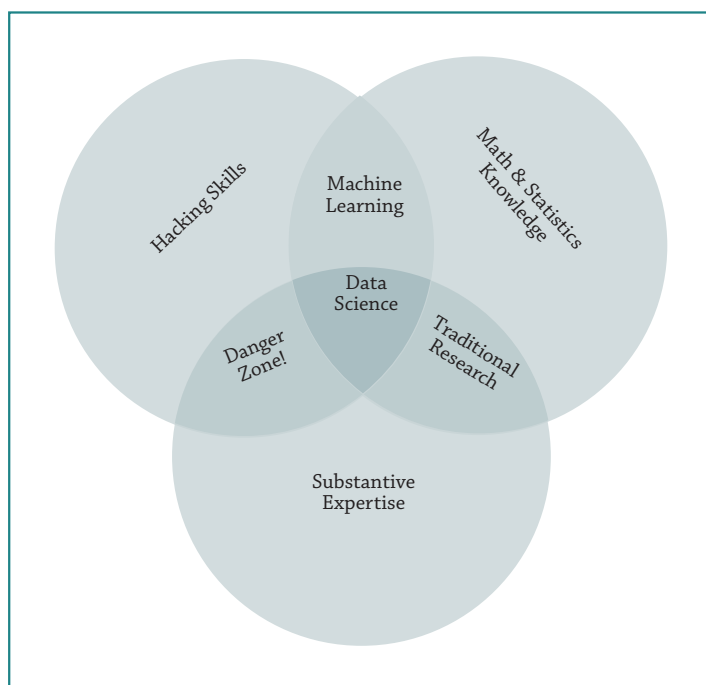


Figura 6.4.—Diagrama de Venn sobre el *Data Science*. Drew Conway (2010).

Hay tres esferas de trabajo:

- La de las habilidades informáticas (*Hacker skills*)¹⁰.
- La de los conocimientos matemático-estadísticos para el manejo de datos (*Math&Statistics Knowledge*).
- La del conocimiento del negocio (*Substantive Expertise*).

La confluencia de habilidades informáticas con el conocimiento del negocio es una zona tradicional de trabajo del dato, donde hay peligro en la toma de decisiones, como tomar como tendencia un mal uso de una serie temporal por desconocimiento estadístico.

La confluencia de conocimiento del negocio ejercido por perfiles matemáticos también es tradicional, haciendo de la toma de decisiones un proceso poco ágil, ya que se prima la precisión de los modelos y de los datos, penalizando la agilidad de la información.

La confluencia de las habilidades informáticas con matemáticas y estadísticas es un espacio aún por profundizar y en el que se está trabajando: el *machine learning* o aprendizaje automático. Son algoritmos que van aprendiendo de los resultados de las sucesivas ejecuciones. Hoy en día están muy de moda, combinados con la robótica, generando inteligencia artificial. Las máquinas van aprendiendo de las sucesivas iteraciones hasta poder realizar acciones y razonamientos parecidos a los humanos.

La confluencia de los tres genera el perfil del *Data Scientist* o científico de datos, que tiene que tener conocimientos informáticos, de negocio y estadísticos, sin necesidad de ser un superexperto en los tres ámbitos.

No pensemos que son superhombres, sino que, como dijimos al principio, en función de la complejidad y tamaño del negocio deberemos considerar perfiles más o menos completos y complejos.

2. La gestión rentable de clientes: el valor del cliente

Este pilar de la experiencia de cliente lo hemos apuntado en el capítulo de experiencia de cliente: conocer a nuestros clientes es un principio básico en la toma de decisiones. Es necesario conocer para decidir.

¹⁰ Hacker tiene erróneamente connotaciones de piratería, ya que es la definición de un individuo con habilidades de programación.

Es muy habitual en la prestación de servicios profesionales, tan personales y ligados a la persona que presta y al momento de la prestación, que tomemos decisiones como tener ciertos clientes que sabemos que tienen un coste alto para nosotros, porque tenemos que adaptarles mucho la prestación, porque hay demasiados casos abiertos para lograr una victoria judicial, o porque hay algo en ellos que simplemente no nos gusta. Sin embargo, les tenemos como clientes, ¿por qué? ¿Todos nuestros clientes son iguales?

Rápidamente contestarás que no. No todos nuestros clientes son iguales, pero necesitamos saber por qué aceptamos a algunos clientes, y saberlo por motivos distintos de la intuición.

Responder quiénes son mis clientes buenos, regulares y malos, es tan sencillo como elaborar un procedimiento o forma de trabajar que nos aporte una medida de cuán buenos son.

Nuestra propuesta es un valor tridimensional del cliente:

- Lo que vale hoy: lo que facturamos con él.
- Lo que vale mañana: signos que nos indican que mañana nos facturará cierta cantidad.

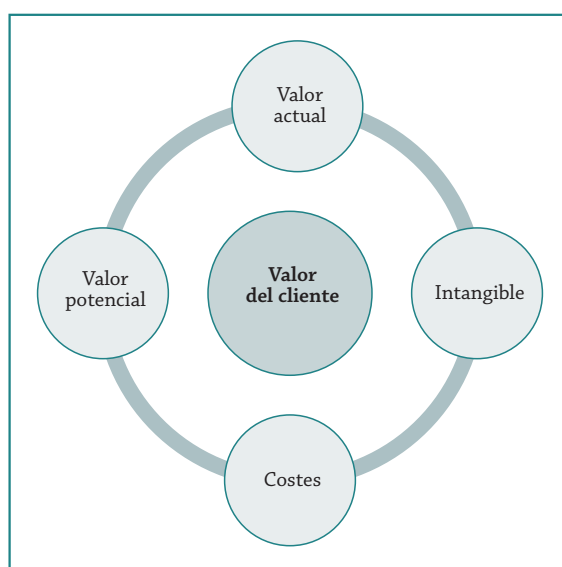


Figura 6.5.

- Un valor intangible: existen clientes que nos generan muchos costes y que no ganemos demasiado con ellos, pero quizá se trate de clientes-estrella o simplemente atraigan a otros clientes. Si un entrenador personal tiene una estrella del corazón como cliente, ello puede causar un efecto llamada.
- Ten en cuenta los costes de su gestión y de la elaboración del servicio.

3. El tratamiento personalizado de clientes: las segmentaciones

La segmentación de clientes es una agrupación de clientes que configuran un segmento, siendo muy similares entre sí y suficientemente distintos de los clientes que conforman otro segmento de clientes.

La segmentación resulta muy útil para las empresas con cierto volumen de clientes, ya que facilita:

- La gestión de clientes:
 - Asignar un comercial a un grupo de clientes con características parecidas.
 - Especialización de los colaboradores que tratan con un segmento.
 - Sueldo variable de los colaboradores, fijado a la gestión de un segmento de clientes.
- La productividad y personalización de la experiencia.

Las segmentaciones se pueden realizar desde distintos puntos de vista:

- En función del identificador fiscal:
 - Si tiene NIF: gran público.
 - Si tiene CIF: empresa. En función de su facturación con nosotros y su tamaño, se tratará de una Gran Cuenta, PYME o autónomo.
- En función de la intensidad y frecuencia de uso de los clientes. La intensidad es medida, por ejemplo, como importe de las compras del cliente, y la frecuencia como veces que compra el cliente.

- En función de la intersección del valor potencial (si tenemos variables para calcularlo) y el valor real (por ejemplo, las ventas y cada cuánto tiempo nos compra).
- En función de la estadística: en empresas de cierto tamaño se hacen segmentaciones en función de un grupo de variables que se introducen en un algoritmo¹¹ que generará una serie de grupos o segmentos. Algunas de las técnicas estadísticas más utilizadas son K-medias, C5 o Kohonen.

Cabe resaltar que el nuevo auge de las redes neuronales permite realizar segmentaciones de clientes hasta ahora difíciles de encontrar, utilizando los algoritmos de *machine learning* para agruparlo según parámetros descubiertos por la propia red neuronal, lo que abre un abanico interesantísimo de aportación de la inteligencia artificial al marketing.

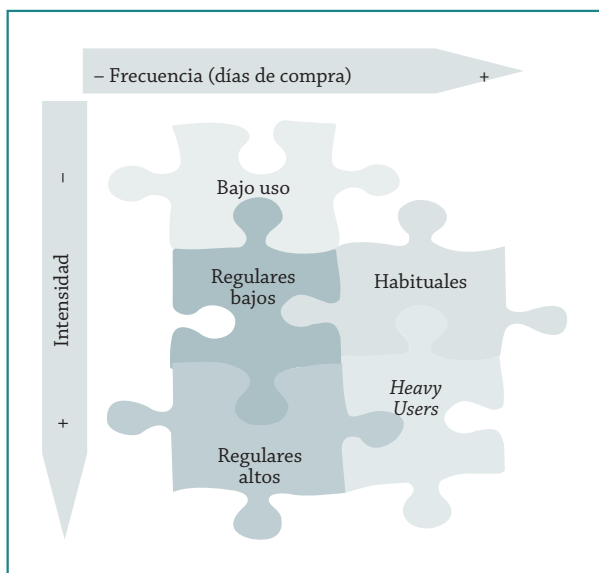


Figura 6.6.—Ejemplo de segmentación en función de la frecuencia e intensidad del servicio consumido.

¹¹ Algoritmo: conjunto ordenado de operaciones sistemáticas que permite hacer un cálculo y hallar la solución de un tipo de problemas. Fuente: Wikipedia.

Es importante diseñar un conjunto de maneras de tratar a los siguientes segmentos de clientes, y que estos privilegios sean conocidos por todos los colaboradores.

Por ejemplo, a un segmento de alto valor le asignaremos un comercial especializado o *Key Account Manager*: siempre que nuestro cliente se ponga en contacto con nuestra organización contactará con la misma persona. Sin embargo, un cliente de residencial y valor bajo podrá comunicarse con nosotros desde nuestro *chat* en línea.

Es fundamental responder a ¿qué pasa con un cliente nuevo? Siempre debe haber un segmento que haga de incubadora, donde podamos poner al cliente en observación. Seguiremos su evolución durante un período de tiempo, con el fin de recopilar información.

Imaginemos que somos un bufete de abogados y que acude a nosotros un gran centro comercial. En principio es un cliente que tiene potencial de crecer en facturación y darnos más casos, pero no podemos tratar a este cliente desde el principio como una gran cuenta.

4. Reporte de la realidad

Es necesario que cualquier empresa de servicios profesionales tenga un sistema de información para ver la evolución de las ventas, por qué canales se realizan e incluso el estado de los proyectos.

Es muy útil para este fin el *Funnel* de proyectos y ofertas. Se trata de un listado donde se detalla el estado de cada una de las ofertas y proyectos.

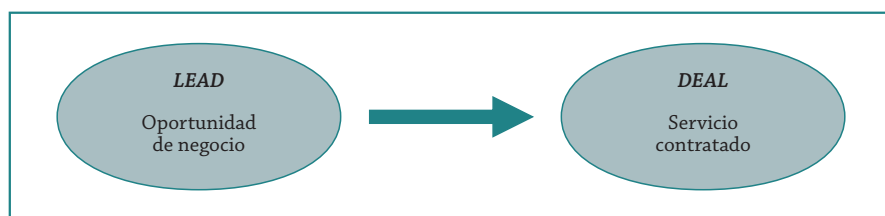


Figura 6.7.

Desde cualquiera de nuestros canales, como comentamos, no solo debemos dar un servicio, atención y experiencia homogénea a nuestros clientes, sino que son herramientas de captación de proyectos potenciales.

Estamos hablando de correos electrónicos o llamadas mostrando interés, referencias de clientes actuales o incluso comentarios de nuestros propios clientes.

Toda esta información debe recogerse en un listado, el cual debe ser seguido para saber qué porcentaje de oportunidades de venta acaban en venta real, es decir, la tasa de conversión. Es útil también para la correcta asignación de la oportunidad de venta y hacer un tránsito del *lead* u oportunidad de venta al *deal* o venta efectiva de la manera más personalizada y eficaz posible.

Sin la radiografía de nuestro negocio perderemos ventas o simplemente no sabremos qué pasa.

5. Data Mining o modelización estadística

Otra de las técnicas del *Business Intelligence* es la minería de datos, como profundización en la información de negocio o de los clientes con técnicas y herramientas estadísticas (como dijimos, la más utilizada es R).

Una de las herramientas más producidas por la minería de datos, junto con las segmentaciones que comentamos anteriormente, son los modelos de propensión a la compra o de predicción de bajas.

En el caso de los modelos de propensión a la compra, se trata de aprender de las características de los clientes que ya han contratado, y buscar clientes parecidos en la base de datos pero que no lo tengan contratado. Es lo que se llama establecer **gemelos**.

En el caso de los modelos de prevención de bajas, se trata igualmente de establecer gemelos, pero esta vez aprendiendo de los clientes que ya se fueron, para buscar clientes con características similares y actuar preventivamente sobre ellos.

Otra de las técnicas más utilizadas es aprender del conocimiento que nos aportan los clientes sobre el territorio a través del **Geomarketing**.

5.1. Aplicación de Geomarketing: Caso Kiabi¹²

Analizamos un caso diferente al de servicios profesionales, pero extrapolable a cualquier servicio profesional que necesite u opte por una ubica-

¹² <https://raherlu.wordpress.com/2015/04/18/geomarketing-lowcost-1/> publicado originariamente en *Geomarketing: Marketing territorial para vender y fidelizar más*. Alcaide Casado, J. C.; Calero de la Paz, R. y Hernández Luque, R. (2012). Editorial ESIC.

ción física. Analizamos Kiabi, una franquicia nacida en Francia en 1978, cuyo lema es «la moda a pequeños precios para toda la familia».

La misión que se ha marcado Kiabi es ser la firma preferida de todas las familias, con la inquietud de garantizar un buen nivel de calidad y precios cada vez más atractivos.

Dispone de tienda física y *online*. Las ventas se reparten en un 55 % de ropa para adulto y 45 % para el bebé y el niño, aunque la mayor parte del stock es de ropa de niño, bebé y mujer, ya que la decisora de la compra suele ser la madre.

Con este público objetivo parece que la ubicación geográfica de las franquicias debería seguir unos patrones concretos, así que vamos a enfocar el estudio con la premisa de que la ubicación debe estar cerca del *target*: zonas con edad media baja y con tasas de natalidad media-altas. En el estudio nos centraremos al espacio de la Comunidad Autónoma de Madrid.

Las herramientas que vamos a utilizar para el estudio son públicas y accesibles a todo el público: <http://www.madrid.org/nomecalles/>.

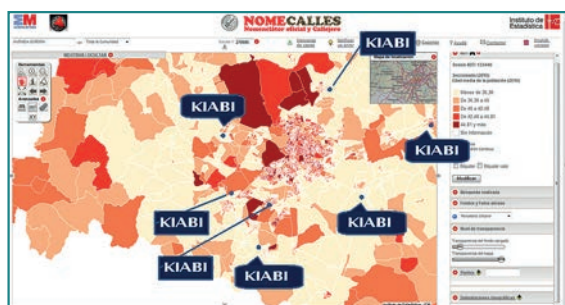


Figura 6.8.—Mapa a nivel de sección censal¹³ con variable «edad media»: cuanto más claro sea el mapa, menor será la edad media.

Parece que la decisión de establecerse dentro de los centros comerciales responde al menos a la estrategia de la organización de dirigirse a clientes jóvenes con niños pequeños, ya que dichas zonas tienen una edad media inferior al área colindante y tienen una tasa bruta de natalidad alta en comparación con el núcleo urbano de Madrid.

¹³ La sección censal es el máximo nivel de detalle geográfico disponible con estadísticas. La sección censal es el territorio que se utiliza para una urna electoral.

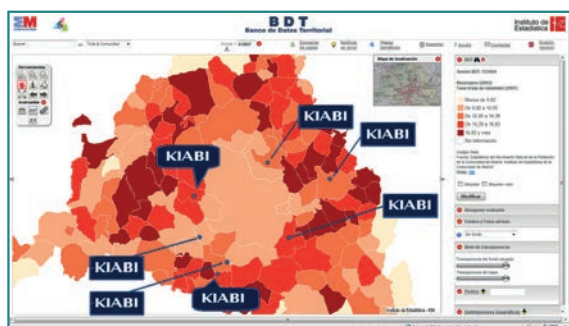


Figura 6.9.—Mapa a nivel de municipio con variable «tasa bruta de natalidad»: cuanto más oscuro sea el mapa, mayor tasa de natalidad.

6. Evaluación de las acciones comerciales¹⁴

En el capítulo de experiencia de cliente decíamos que todo lo que no se pueda medir es incontrolable.

Todas las acciones comerciales que hagamos para interactuar con nuestros clientes: visitas comerciales, acciones de telemarketing, cartas postales, e-mailing, SMS, deben ser medidas para así poder cuantificar el impacto en nuestro negocio y en el cliente.

El primer paso para hacer una correcta evaluación es la elaboración del público objetivo al que se va a comunicar.

- **Público objetivo o target:** son aquellos clientes que van a ser contactados con el fin de ofrecerles, venderles o comunicarles.
- **Grupo de control:** un grupo de clientes que guardamos con el objeto de comparar comportamientos. Por ejemplo: un grupo de clientes similares a los comunicados, pero a los que no se les comunica para poder medir el efecto de la comunicación.

Los objetivos, en general, que persigue cualquier interacción con nuestros clientes, serían:

- Minimizar la molestia para el cliente: recordad la *infoxicación*.
- Que el cliente sienta que la comunicación es para él. Evitar que le «sueñe a chino».

¹⁴ <https://raherlu.wordpress.com/2015/04/26/evaluaraccionescomerciales-1/>.

- Que el cliente compre, si es que la comunicación incentiva la compra de algo.
- Que el cliente modifique su comportamiento anterior a la acción comercial y compre más.
- Qué el cliente esté más tiempo con nosotros.

Por supuesto, todos estos objetivos se pueden matizar o ampliar en función de cada acción comercial en concreto y los objetivos individuales que persiga cada una.

Confección del público objetivo

Nadie tiene la clave para confeccionar un grupo de clientes a los que les interese al 100 % lo que queremos comunicar.

Por ello, tenemos que comparar los diferentes métodos de confección:

- **Criterio de marketing:** con la experiencia de los expertos en marketing se confecciona una parte de los clientes a los que hay que comunicar: por ejemplo, jóvenes interesados en la tecnología.
- **Business Intelligence:** a través de la modelización estadística podemos aprender de los clientes que ya contrataron el producto comunicado y tratar de encontrar a sus gemelos que no lo tienen contratado.
- **Grupo aleatorio:** sin criterio alguno, para ver cuán bueno es el conocimiento de negocio de la gente de marketing o efectivos los modelos estadísticos, frente a hacerlo aleatoriamente.

Haciéndolo así, compararemos las distintas formas de confeccionar los públicos objetivos.

Ahora conservaremos un pedazo de estos grupos y no les comunicaremos, con el fin de medir el efecto de comunicar frente a no comunicar, de hacer frente a no hacer (horizontal en el esquema que aparece en la figura 6.10).

A partir de aquí hablaríamos del éxito de la acción.

El éxito sería la redención o tasa de respuesta, es decir, aquellos que hacen lo que les proponemos entre el total de los clientes comunicados (por ejemplo, comprar).

Sobre este esquema profundizaremos más adelante, pero hemos sentado la base del análisis, que es la construcción de los grupos sobre los que vamos a interactuar, es decir, conocer para luego aprender.

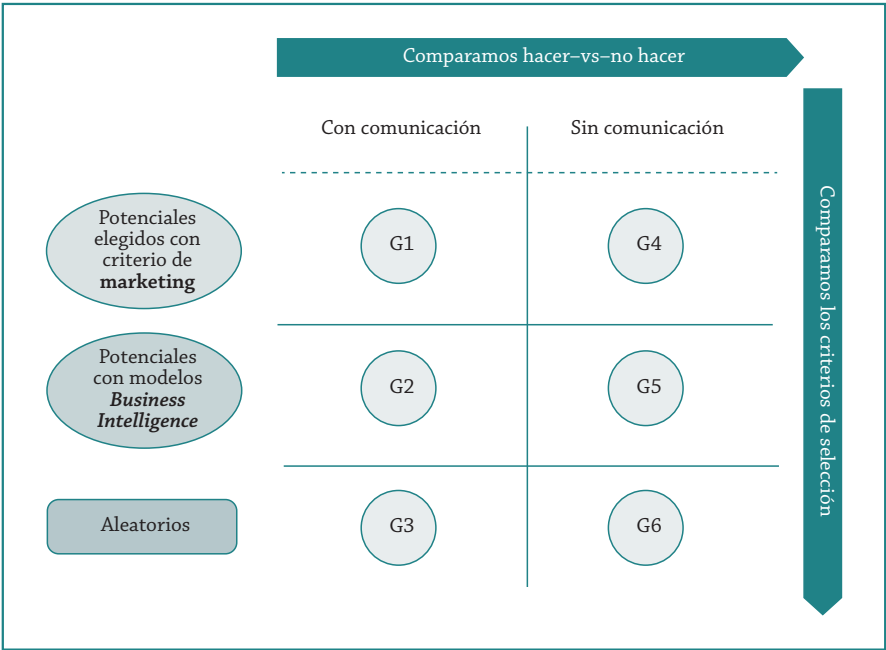


Figura 6.10.—Metodología de construcción de grupos para el análisis de acciones comerciales.

7. Caja de herramientas: Matriz de valor real-potencial con cuartiles en Excel



Una herramienta muy útil es construir una matriz de valor potencial y valor real.

Como valor real podríamos tomar la cifra de ventas, y como valor potencial la tasa de crecimiento de las ventas en los últimos períodos. Puede ser una buena variable que prediga que, si está creciendo con nosotros, en el futuro lo siga haciendo.

Podríamos construir una matriz como la que aparece en la figura 6.11.

Lo primero que llama la atención es que hay cuatro grupos de valor real y cuatro de valor potencial.

Dicho número es muy útil cuando hay un número de empresas suficientemente grande (cerca de 50) para construir cuartiles.

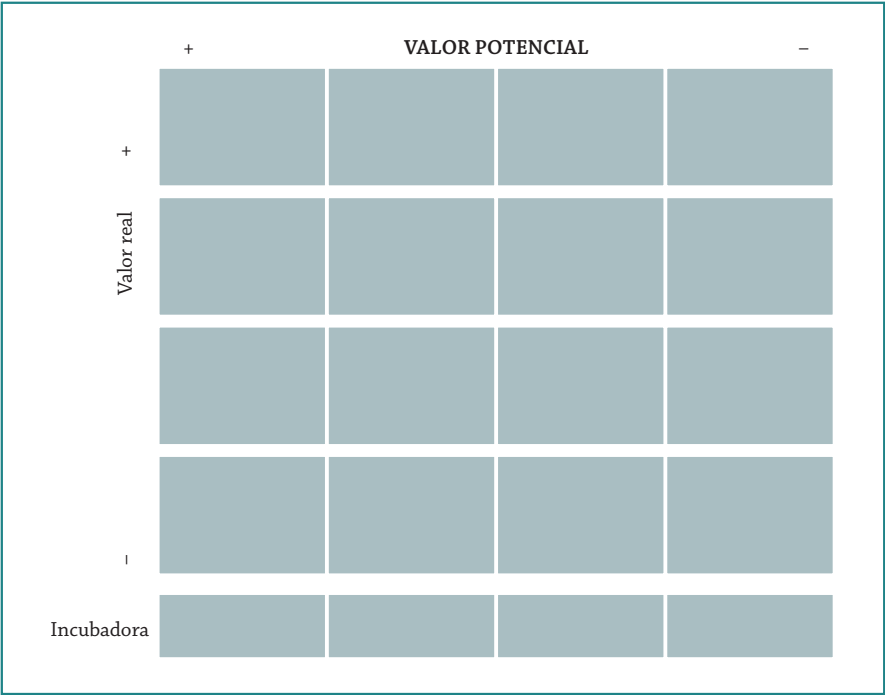


Figura 6.11.

Los cuartiles son una técnica estadística que hace cuatro partes iguales en función de una variable, por ejemplo la cifra de ventas, de tal modo que las empresas que integren el cuartil 4 serán aquellas empresas que más ventas tengan, independientemente del volumen que tengan.

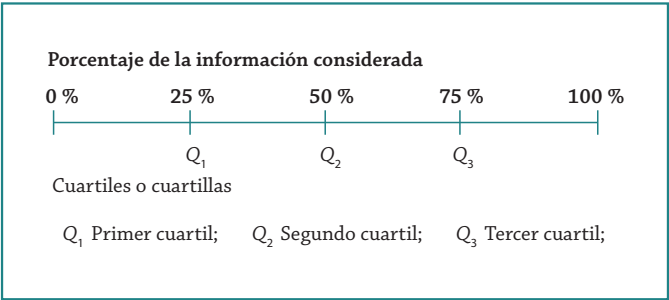


Figura 6.12.—Representación de los cuartiles.

Podría ocurrir que en la segmentación de enero haya empresas en el cuartil 4 con 1.000 € de cifra de ventas y en la segmentación de marzo con 6.000 €. La ventaja es que las empresas que estén en el cuartil 4 siempre serán las que nos hayan comprado más de entre el total de empresas.

En Excel es muy sencillo hacer cuartiles; solo hay que seguir dos pasos:

1. Hacer los límites de los cuartiles 1,2 y 3.
2. Hacer un sí condicional para extender el resultado a todos los datos:

PASO 1		
1	Q1	=CUARTIL(B5:B46;1)
2	Q2	=+CUARTIL(B5:B46;2)
3	Q3	=+CUARTIL(B5:B46;3)
PASO 2		
	Nombre empresa	Media cv
		Cuartil Vr CV
4		
5	A	29011,3333333333
6	B	30620
7	C	27905
8	D	20790
9	E	18001,6666666667
10	F	19300

Figura 6.13.

Paso 1:

Necesitamos saber los cortes de los cuartiles 1, 2 y 3; la sintaxis de la fórmula es: =CUARTIL (rango de datos; número de cuartil)

Tenemos así datos de ventas que hacemos a un listado de empresas distribuidas en una hoja de Excel, desde la celda B5 a la B46.

- Luego el primer cuartil será: =CUARTIL (B5:B46;1).
- El segundo cuartil será: =CUARTIL (B5:B46;2).
- El tercer cuartil será: =CUARTIL (B5:B46;3).

Ya tenemos los límites para las empresas estudiadas.

Paso 2:

Ahora iremos revisando, empresa a empresa, su cifra de ventas, para ver en qué cuartil está.

En Excel esto se hace con una fórmula condicional anidada, que tiene la siguiente lógica:

«Si las ventas que le hago al cliente A son mayores que el límite del cuartil 3, entonces estas ventas están en el cuartil 4.

Si no,

si las ventas que le hago al cliente A son mayores que el límite del cuartil 2, entonces estas ventas están en el cuartil 3.

Si no,

si las ventas que le hago al cliente A son mayores que el límite del cuartil 1, entonces estas ventas están en el cuartil 2.

Si no,

las ventas que le hago al cliente A están en el cuartil 1».

De esta forma obtenemos el siguiente resultado:

	A	B	C
1	Q1	1623,333333	
2	Q2	3625,001667	
3	Q3	8488,75	
4	No mbr e emp resa	Media cv	Cuartil Vr CV
5	A	29.011	4
6	B	30.620	4
7	C	27.905	4
8	D	20.790	4
9	E	18.002	4
10	F	19.300	4

Figura 6.14.

Poniendo las dos imágenes juntas:

A			B			C		
1	G1	=CUARTIL(B5:B46;1)						
2	Q2	=*CUARTIL(B5:B46;2)						
3	Q3	=*CUARTIL(B5:B46;3)						
Nombre empresa			Media cv			Cuartil Vr CV		
4								
5	A	29011.3333333333				=SI((B5>\$B\$3;4;SI((B5>\$B\$2;3;SI((B5>\$B\$1;2;1))))		
6	B	30620				=SI((B6>\$B\$3;4;SI((B6>\$B\$2;3;SI((B6>\$B\$1;2;1))))		
7	C	27905				=SI((B7>\$B\$3;4;SI((B7>\$B\$2;3;SI((B7>\$B\$1;2;1))))		
8	D	20790				=SI((B8>\$B\$3;4;SI((B8>\$B\$2;3;SI((B8>\$B\$1;2;1))))		
9	E	18001.6666666667				=SI((B9>\$B\$3;4;SI((B9>\$B\$2;3;SI((B9>\$B\$1;2;1))))		
10	F	19300				=SI((B10>\$B\$3;4;SI((B10>\$B\$2;3;SI((B10>\$B\$1;2;1))))		

A			B			C		
1	Q1	1423.333333						
2	Q2	3625.001967						
3	Q3	8489.75						
No mbr e empresa			Media cv			Cuartil Vr CV		
4								
5	A	29.011				4		
6	B	30.620				4		
7	C	27.905				4		
8	D	20.790				4		
9	E	18.002				4		
10	F	19.300				4		

Figura 6.15.

7

DIGITALIZACIÓN Y REDES SOCIALES

1. *Be digital*¹

Si echamos la vista atrás, la mayor parte de las innovaciones en marketing han venido impulsadas en foros, conferencias y formaciones en torno a la novedad. Por ejemplo, llegaron los sistemas CRM y las empresas se lanzaron a adquirir soluciones CRM sin tener muy claro para qué. Hoy en día la digitalización es una de las novedades, junto al Big Data y la inteligencia artificial.

Es innegable que Internet es un tsunami, pero no es nuevo, ya que lleva con nosotros más de 20 años. Lo que es nuevo es la materialización de los presagios de hace 20 años: el comercio electrónico y la relación digital con el cliente.

Paralelamente a la tecnología, el cliente tiene actitudes diferentes, está más formado y es más participativo, por lo que ya no valen los trucos de prestidigitador de marketing.

Hoy el cliente exige una relación que evolucione de la interrupción al compromiso:

- Del modelo *push* al modelo *pull*, en el que los clientes tiran del contenido que ellos prefieren.
- De la acción a la relación.
- De la persuasión al afecto.

Estrategia Digital. Pere Rosales. Deusto

¹ ¡Sé digital!

Por ejemplo, Starbucks pasa de competir con productos genéricos, como el café, a diferenciarse por la experiencia generada en sus establecimientos. Continuamente trabaja añadiendo valor intangible a sus productos, gracias a su estrategia de servicios digitales como por ejemplo la *app*² Take away, donde pides, eliges tu producto, pagas, llegas a la tienda y sin esperar recoges el pedido.

La digitalización de las empresas va más allá de la presencia en Internet:

- Presencia omnicanal de las empresas.
- Trabajo colaborativo en la distancia.
- Perfiles digitales (*Digital Worker*).
- Digitalización extremo a extremo: revisión de los procesos internos (se profundiza en ello al final del capítulo).

Este viraje digital de las empresas es complicado en las empresas que nacieron analógicas, por lo que hay que ser muy cuidadoso en que los cambios empresariales sean transparentes para los clientes.

Es muy habitual encontrar una acción comercial en el correo electrónico con un descuento asociado a un código promocional, y que la red comercial presencial no sepa nada. También es habitual que podamos consultar nuestros datos y acceder a las actas de nuestra comunidad de propietarios, pero las gestiones las tengamos que hacer presencialmente.

Debemos integrar los canales y procedimientos.

Para ello es inevitable pensar en el negocio deslocalizado y compartido, y evidentemente esto exige colaboradores empoderados, autónomos, capaces de resolver pequeñas incidencias informáticas, de deslocalizar su jornada y de trabajar fuera de la oficina.

Hay que mimar la última milla del negocio: podemos ir a un establecimiento con probadores inteligentes³ pero aguardar cola para pagar, cuando podría venir el comercial al probador con un terminal portátil.

La conexión de banda ancha de alta velocidad y los *smartphone* hacen de la conectividad en itinerancia una herramienta ideal para captar y tener el talento allá donde se necesite. Es la globalización de los servicios y del talento.

² Aplicación para el móvil.

³ Como ejemplo, la deriva digital en un negocio *retail* presencial clásico. Rebecca Minkoff: https://www.youtube.com/watch?v=_l0pJdQOsZA.

Esto provoca la gestión de equipos remotos, orientados a resultados, a proyectos, abandonando las estructuras jerárquicas tradicionales llenas de inelasticidades⁴.

Hoy, el *Cloud* o nube hace posible el trabajo remoto sobre un mismo documento por personas a distancia mientras mantienen una conferencia a través de Skype⁵ o Hangout⁶.

Herramientas hoy fundamentales para el trabajo remoto son:

- Dropbox⁷: almacenamiento en la nube. Útil para la compartición de información.
- Google Drive⁸: almacenamiento y compartición de documentos *online* vía Google Docs⁹. Cualquier usuario autorizado accede a nuestra información.
- WeTransfer¹⁰: útil para el envío de documentos sin ocupar espacio. Tiene acuse de recibo de que el destinatario ha descargado la información.
- Office 365: deriva Cloud del tradicional equipo de Microsoft.

2. El marketing de contenidos

Una de las primeras especificidades del marketing de servicios profesionales era la identificación del servicio con la persona que lo presta. Es fundamental la confianza en las personas que nos van a atender para repetir servicio y recomendarlo.

El boca a boca es la técnica más efectiva, y para recibirla tenemos dos opciones: que nuestros clientes hablen de nosotros, tanto en el canal *online* como *offline*, y que nuestros posibles clientes nos identifiquen como la solución a sus problemas.

⁴ Ejemplo paradigmático de la empresa que prescinde de los jefes: http://economia.el-pais.com/economia/2016/12/05/actualidad/1480950943_943455.html.

⁵ www.skype.com.

⁶ <https://hangouts.google.com>.

⁷ Dropbox.com.

⁸ drive.google.com.

⁹ docs.google.com.

¹⁰ wetransfer.com.

El medio *online* es absolutamente fundamental hoy en día.

Aunque ya hablamos de la multicanalidad en el capítulo de experiencia de cliente, queremos abundar en este punto a partir de la evolución que Pablo Foncillas¹¹, profesor del IESE, plantea sobre la atención comercial por canales de venta (figura 7.1).

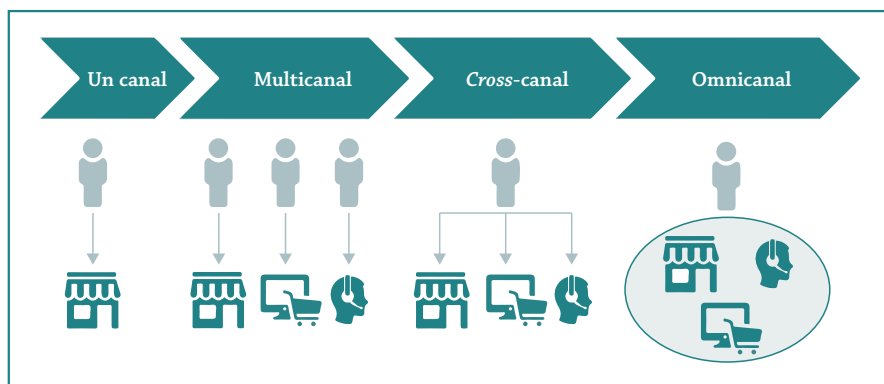


Figura 7.1.

Al principio la atención era por un único canal, el presencial, de modo que casi todas las transacciones, excepto residualmente las realizadas a través de catálogo, se realizaban en la tienda.

Empezaron a surgir otros canales, como el telefónico y el *online*, completamente desconectados unos de otros.

Actualmente muchas empresas están así, sin que los sistemas se hablen y no haya una auténtica política de atención integrada.

Además, esta situación de múltiples canales estaba segmentada para distintos tipos de clientes, de modo que había clientes eminentemente de transacción presencial, telefónica u *online*.

Posteriormente se fueron habilitando las estructuras y la cultura del cliente para que pudiera ser atendido por distintos canales, pero aún hay silos de atención, gestiones que hay que hacer en la tienda física o ventas *online* que tienes que confirmar por teléfono.

La tendencia para una mejor relación y una mejor experiencia es que todos los sistemas estén integrados y el mensaje y relación sean idénticos,

¹¹ <http://www.pablofoncillas.com/>.

independientemente del canal escogido por el cliente, como bien comentamos.

Habida cuenta de la importancia del canal *online* en el mundo profesional, punto que detallamos con el monográfico dedicado en este libro a LinkedIn, la red es un gran púlpito donde darnos a conocer, generar reputación y que nos reconozcan nuestros potenciales clientes.

Sin embargo, son muchos los profesionales que están dándose a conocer en Internet, como si este fuera un medio de comunicación más. Utilizan la publicidad tradicional, solo que por un canal distinto. Desde nuestro punto de vista es un error.

La Red es una excelente plataforma para aportar, dar valor añadido a nuestros clientes actuales y futuros.

2.1. Blogging

Es la plataforma más clásica del marketing de contenidos. Es la forma de interactuar con nuestros clientes aportando más valor.

Ya tratamos del *blogging* en el capítulo 3, pero es interesante abundar en esta posibilidad.

Es frecuente encontrar profesionales o empresas de servicios profesionales que hablan de ellos constantemente en el blog, pero no aportan nada.

El cliente digital, potencialmente todos, valora mucho los contenidos «cómo se hace», que nos resuelven dudas sobre temas relacionados con la prestación de los servicios. Por ejemplo, en el caso de una asesoría: «Quién está obligado a darse de alta en autónomos».

Posteriormente estos contenidos son difundidos y promocionados en los perfiles sociales de la empresa, que, como veremos, deben responder a una estrategia y no tienen que ser todas las redes sociales indiscriminadamente.

Es habitual que el profesional, bien porque está empezando o porque la propia actividad le supera, no tenga página web con su blog dentro.

Existen plataformas de *blogging* gratuitas con las que se puede trabajar inicialmente. Las más populares son:

- Wordpress.com.
- Blogger.

Cualquiera de ellas es muy solvente y fácil de utilizar.

Se puede personalizar el dominio, que es la dirección URL que queremos para nuestro espacio, aunque en la versión gratuita se añade una coletilla:

- En WordPress: wordpress.com. Por ejemplo, el blog se llama [raherlu](http://raherlu.wordpress.com/), pero tiene la «coletilla» de WordPress: [https://raherlu.wordpress.com/](http://raherlu.wordpress.com/).
- En Blogger: la coletilla sería: «blogspot.com.es».

Recordemos que LinkedIn también nos aporta una plataforma de *blogging*, «Pulse», útil porque estaría todo integrado:

- Dónde están o pueden estar mis clientes.
- Dónde están o pueden estar mis proveedores.
- Ahí están mis contenidos, para que vean si soy el mejor profesional para sus necesidades.

Es habitual iniciar un blog gratuito simplemente por ver si somos capaces de llevarlo hacia adelante, pero tener constancia escribiendo no está al alcance de todo el mundo.

Personalmente, creo que, si hay constancia y lo integramos en nuestra política de notoriedad y valor añadido de nuestra marca, cuanto antes sea posible se debe pasar los contenidos a una plataforma de *hosting* de pago.

El *hosting* es el alojamiento de nuestros contenidos. En los blogs gratuitos están dentro de su espacio y beben de la parametrización SEO que tengan y la propia que creemos nosotros con las palabras clave de nuestro negocio y sector.

Al pasarlo a un alojamiento de pago, la seguridad, parametrización, velocidad y personalización de los contenidos se hacen mayores, ya que podremos generar las URL como queramos, aumentando el posicionamiento¹², de tal manera que las visitas que recibamos desde buscadores, fundamentalmente Google, sean mayores, y así saturemos menos las redes sociales con nuestra información.

¹² En sentido estricto, podemos tener un dominio propio que pagamos aparte, por ejemplo www.formacionenmarketing.com, que apunte a una plataforma gratuita de Blog. En una plataforma de pago no habría redireccionamiento.

Cuanto más dejamos pasar el momento de la migración, más dura será, ya que tendremos que migrar los contenidos o dejarlos en manos de un profesional.

Aparte de la operativa y los problemas que podemos encontrar, lo que sí es fundamental es utilizar el blog como plataforma de valor añadido y real al cliente.

Si el cliente percibe que aportamos valor y que somos referente en nuestro campo, vendrá de forma natural a nosotros. Así conseguiremos disminuir drásticamente nuestras acciones comerciales clásicas proactivas.

3. Redes sociales

Las redes sociales son excelentes plataformas para:

— Relacionarnos con nuestros clientes:

- Posventa.
- Comunicación interactiva.

— La puesta en valor y difusión de contenidos segmentados.

— Conocer a nuestros clientes.

«¿En qué redes sociales estar?», «No creo en las redes sociales», «Yo estoy en todas las redes sociales porque hay que estar», son algunas afirmaciones y preguntas muy escuchadas y que responden a acciones o inacciones marcadas por la poca reflexión de las mismas.

No sabemos por qué dedicamos mucho esfuerzo, tiempo y dinero a los canales tradicionales, y sin embargo identificamos el canal *online* como algo rápido y barato de hacer.

En general, la atención, la buena atención, es costosa (bien en tiempo, diseño o dinero) y no hay que tomarla a la ligera.

El canal *online* nos exige un sobreesfuerzo, que es la actualización. Constantemente hay que tener el canal monitorizado, ya que constantemente surgen herramientas nuevas, hábitos nuevos o redes sociales nuevas.

«¿Por qué estar en unas redes sociales sí y en otras no?». Para contestar, en primer lugar debemos entender el código de cada una de ellas. Repase-mos las más conocidas:

- Facebook: es un lugar donde confluyen las personas en su faceta más personal. ¿Tiene sentido que una empresa de asesoramiento industrial esté? En principio no. Sin embargo, es un lugar muy interesante para un *personal trainer* o un *personal shopper*.
- Snapchat: es quizá la aplicación a la que están moviéndose muchos usuarios de Facebook, sobre todo en el segmento más joven. Los mensajes son volátiles y está más orientada a la instantaneidad. Puede ser un buen sitio para generar imagen de marca y servicio si tenemos la generación *millennial* dentro de nuestro segmento de usuarios.
- LinkedIn: ya dijimos que, para los profesionales, es absolutamente fundamental. Hoy en día casi todo se cocina allí. Si mañana surgiera otra más potente o más específica, deberíamos estar.
- Twitter: es la plataforma de *microblogging* más potente. Es muy útil para proveer a nuestros clientes actuales y potenciales de contenidos, tanto propios como ajenos, sobre temáticas de mucho valor que nosotros estemos ofreciendo. No caigamos en el error de solo utilizarlo para contar las cosas que hacemos o los premios que nos dan. Twitter cuenta con una ventaja, que es lo perecedero del contenido, por lo que podemos repetirlo. También es una red social donde la infoxicación está acotada: si no te gusta mi contenido, no lo abras.
- Instagram: posee un contenido fundamentalmente visual. Tiene sentido que un servicio de consultoría esté en Instagram, debido por ejemplo al contenido de las infografías. Sin embargo, no es el contenido predilecto de la red. Es una red mucho más afín a servicios de *wellness* o fisioterapia (por ejemplo, gráficos de higiene postural).

¿Hay una regla fija? Evidentemente no, tenemos que estudiar la conveniencia de mostrarnos y mostrar nuestros contenidos en las distintas redes sociales que hay.

3.1. Conocer a nuestros clientes

En la era del software libre, como anteriormente comentamos, hay muchas posibilidades de acceder a contenidos gratuitos y a post y videotutoriales que nos cuenten cómo hacerlos.

Utilizando Facebook, Netvizz y Gephi¹³ podemos construir la red de nuestros contactos.

Al final, las redes sociales, como en la vida, se distribuyen en comunidades, las cuales, a través de sus miembros, se relacionan entre sí y con otras comunidades.

Sirva de ejemplo la red social Facebook de uno de los autores: Raúl Hernández.

El objetivo de esta herramienta es identificar centros que tengan mucha relación con otras comunidades. En el caso que nos ocupa habría que poner nombre y apellidos (te lo permite la herramienta) a la persona señalada con la flecha en la figura. Este centro se relaciona con las diferentes comunidades y puede ser un prescriptor o un destructor.

En función del rol que desempeñe en las relaciones de Facebook (comentarios, «me gusta», comparticiones...), tendremos que dar una solución a sus problemas, o un premio por ser un embajador.

Pensemos en todos aquellos perfiles de negocios que, como dijimos antes, tienen cabida en esta red profesional.

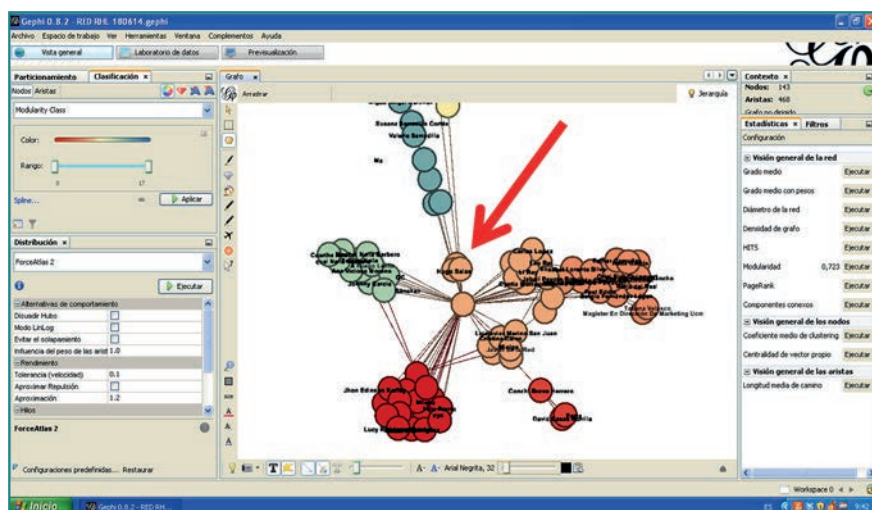


Figura 7.2.

¹³ Esta referencia aparece en el libro *Experiencia de cliente. Cómo diferenciarse en la era digital*, de Juan Carlos Alcaide y Raúl Hernández. Ejemplar 11 de la colección Transformación digital, diseñada por The Valley Business School, El Mundo y Expansión.

Nuestra recomendación es que, como todas las herramientas de software libre están abiertas a la evolución y al cambio, si el lector decide dibujar su red acuda a YouTube o a Google y busque la manera más reciente de construir tu red con Netvizz y Gephi.

3.2. Twitter

Bajo nuestro punto de vista, es una de las redes más útiles para los servicios profesionales:

- Baja infoxicación¹⁴: no suele saturar, a no ser que tuiteemos muchos mensajes a la vez y saturemos de contenidos a los lectores.
- Gran difusión.
- Ágil ganancia de seguidores.
- Mensajes perecederos.
- En el mensaje se puede incluir una URL a nuestros contenidos.
- Podemos interactuar con nuestro público: puedes responder a los tuits.
- Poder de atención al cliente.
- *Engagement* con el cliente.
- Generador de oportunidades de venta o *leads*.

Pero, como casi todas las redes sociales, exige atención constante e inmediatez en las respuestas.

Debemos atender a algunos aspectos:

- Imagen de perfil: que se vea claramente la cara del profesional o la imagen de la marca.
- Biografía: que diga claramente lo que hacemos. Tiene posibilidad de incluir una URL corporativa o blog.
 - No incluyas emoticonos: es un perfil profesional.
 - No abusos del «autobombo».

¹⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Sobrecarga_informativa: se denomina **sobrecarga informativa** o **infoxicación** a un concepto generalmente usado en conjunto con varias formas de comunicación por computadora tales como el correo electrónico. Se refiere al estado de contar con *demasiada* información para tomar una decisión o permanecer informado sobre un determinado tema.

- Elige una buena portada: si eres conferenciante, una foto tuya en una conferencia puede ser buena.
- Busca contenido interesante de tu temática en otros perfiles y retuitea.
- Dedicar un poco de tiempo al día a ganar seguidores: cuantos más tengas, más aparecerá el perfil en las sugerencias.

Ganar difusión y seguidores

Es habitual en las empresas tener distintas cuentas de Twitter para dar servicio a una cuenta de Twitter principal.

Imaginemos que somos una consultora de marketing, llamada «FR», y diseñamos una estructura de Twitter con tres cuentas:

- @fr_promociones, que será la cuenta principal.
- @fr_events, que hablará sobre los eventos de marketing y retuiteará los contenidos de la cuenta principal.
- @fr_training, que hablará sobre la formación en general o que se imparta en la consultora y retuiteará los contenidos de la cuenta principal.



Figura 7.3.

Ahora debemos llenar de seguidores nuestras cuentas. Aportamos distintas acciones combinadas:

- Añadamos en toda la documentación la cuenta principal, donde nuestros clientes nos encontrarán: @fr_promociones.

- A todas las formaciones, tarjetas y presentaciones soporte de conferencias añadiremos y hablaremos de nuestro perfil @fr_promociones.
- En el resto de redes sociales, como en LinkedIn, nos daremos a conocer por la cuenta principal.
- Trabajemos la regla no escrita de Twitter; *follow the followers* o seguir a quien nos sigue.

Podríamos ser muy reduccionistas y decir que lo que hay que hacer es seguir a miles de cuentas a la vez para que nos siga un porcentaje.

Por supuesto eso está fuera de la filosofía de la red social, y de hecho Twitter bloquea aquellas cuentas que detecta realizan esas prácticas.

Es un trabajo algo más laborioso y de investigación: se identifica con cuentas de Twitter que tengan parecidos contenidos a los de nuestra cuenta principal y seguimos a sus seguidores.

Esta técnica responde a un principio básico: ¿a estas personas les aportarían mis contenidos?

Poco a poco se irán consiguiendo más seguidores. A medida que nuestra cuenta tenga contenidos interesantes y utilicemos *hashtag*¹⁵ para identificarlos, nuestra cuenta aparecerá en más búsquedas y sugerencias e iremos ganando seguidores sin necesidad de ninguna acción.

Automatización

Unas líneas más atrás recomendamos constancia, como en cualquier canal tradicional.

La demanda de inmediatez en las redes sociales (#RRSS) tiene aliados, que son el *smartphone* y una vez más el software libre, en este caso aplicaciones que te dan una serie de funcionalidades gratuitas que nos hacen más llevadera la gestión de nuestros perfiles.

Como es sabido, las aplicaciones y los entornos *online* cambian con mucha más velocidad que las obras escritas, por lo que es más importante tener en cuenta la dinámica, pues las aplicaciones que describimos a conti-

¹⁵ *Hashtag* se identifica con el símbolo # antes de la palabra. En general, los componentes de la comunidad identifican así sus contenidos. Si nosotros escribimos sobre fidelización, pondremos en el cuerpo del mensaje: #fidelización. En Twitter es habitual buscar por *hashtag* el contenido sobre el que se quiere obtener información.

nuación pueden cambiar o desaparecer de la noche a la mañana. Pese a ello, detallamos algunas de las más útiles:

- Hootsuite¹⁶: es muy útil como planificador de contenidos, tuits o publicaciones de Instagram a publicar en diferido. Útil también para conocer qué dice la red de ti (menciones y retuits) y para poder agradecer o establecer un diálogo con tus seguidores.
- Statusbrew.com: es útil para saber quién te sigue, a quién sigues y características de esas cuentas (seguidores, cada cuánto publican). Puedes seguir a aquellos que te han empezado a seguir o dejar de seguir a aquellos que no te siguen, o a aquellos que son cuentas ficticias o muertas (que llevan varios meses sin publicar nada).
- tweepi.com: aplicación útil para realizar *follow the followers*¹⁷.

Estadísticas

La propia aplicación de Twitter nos muestra unas estadísticas muy útiles a través de la página <https://analytics.twitter.com>.

¿Cuánto es bueno y cuánto es malo?

La propia experiencia de seguimiento de vuestra cuenta os lo dirá. Las métricas más importantes son:

- Impresiones de tuit, es decir, cuántas veces se ha visto el contenido. Las impresiones serán mayores cuantos más seguidores tengas y más veces se haya retuiteado. Como referencia: aproximadamente en una cuenta de 20k seguidores, 20 tuits diarios te pueden aportar unos 20k impresiones al día (600k impresiones/mes).
- Audiencias: te aporta una evolución de los seguidores diariamente y cuál es el volumen de seguidores en el último mes. Siendo constante en la técnica de *follow the followers* descrita anteriormente, rápidamente se puede llegar a cuotas de entre 500-1000 seguidores al mes.

¹⁶ hootsuite.com.

¹⁷ Identificamos aquellas cuentas de Twitter afines a nuestros contenidos, para seguir a aquellos que siguen esas cuentas con el fin de recibir su seguimiento.

- Características cualitativas de tu audiencia: intereses, edad, sexo, idioma, ingresos, ocupación, estado civil, nivel de estudios, estilos de compra o propiedad de la vivienda.
- Estadísticas generales: tuit más visto, seguidor más importante, resumen de cuántos tuits se enviaron, impresiones al mes, seguidores mensuales, menciones o visitas al perfil.

3.3. Conclusión

A modo de conclusión a los temas de redes sociales y contenidos, debemos recordar que es un trabajo que exige constancia, que nada es rápido ni milagroso.

¿Esa constancia se verá premiada con unas ventas espectaculares? No necesariamente.

Hoy más que nunca el marketing mix toma más vigencia. ¿Tener un SSI de LinkedIn muy alto me hace incrementar las ventas? Tampoco.

Pero la unión de todo ayuda, y mucho. Estar presente, ser referente, que te tomen por referencia en tu campo, es mucho mejor que no serlo, y eso sí es definitorio en nuestras ventas y en nuestra relación con los clientes.

Hoy más que nunca, el acceso a la notoriedad, referencia e influencia se ha democratizado, ya que con presupuestos bajos podemos estar en grados muy altos, antes solo reservados a grandes marcas y altos presupuestos que pudieran influir a través de los medios de comunicación tradicionales.

4. El caso

4.1. El código de las redes sociales: la inmediatez¹⁸

Es evidente que las redes sociales son una herramienta de relación con el cliente muy potente, pero también muy expuesta.

La cultura digital nos ha enseñado a opinar y contribuir gracias a TripAdvisor, Amazon, Atrápalo y tantos otros. Por ello, contamos con un públi-

¹⁸ <https://raherlu.wordpress.com/2016/05/20/las-redes-sociales-en-la-interaccion-con-el-cliente-i/>.

co entrenado y exigente, y una cultura, la nuestra, que tiende a contar más lo malo que lo bueno.

Las empresas tradicionales, con sus viejos procesos, están paulatinamente digitalizándose y adoptando medidas de relación más directa con el cliente y de *customer experience*. Pero el pasado en muchos casos pesa, y la memoria colectiva nos puede generar momentos delicados cuando nos abrimos a las redes sociales.

En la figura 7.6 se muestra una promoción que decidió hacer H&M en Facebook: «enseña este post y por tres o más prendas consigue un 20 %».



Figura 7.6.

Parece que se marcaban como objetivo que sus clientes siguiera el perfil de Facebook. Además, preveían un método de medición, que era enseñar el post: tantos descuentos hechos, tantos clientes han suscrito la promoción.

Sin embargo, Facebook está muy abierto a la interacción, y el primer comentario ya apunta a que la comunicación deja espacio a la interpretación: ¿es para toda la ropa, o hay truco, hay asteriscos?

Una red social está abierta al tiempo real, y la inmediatez en la respuesta y a la reacción es vital. Por ejemplo:



Figura 7.7.

Aquí lo destacable es el tiempo de respuesta: el martes a las 22:33 se lanza un comentario que deja en mal lugar a la marca. En vez de resolver, atajar o explicar inmediatamente, la marca quedó como una «estafadora» durante más de 13 horas.

Las redes sociales son globales: la excusa de que sean 13 horas con noche de por medio no vale, ya que a todas horas, en todo el mundo, hay gente visionando la red.

Sin embargo, la respuesta parece buena y satisface al cliente, aunque desconocemos el daño que ha podido hacer el primer comentario.

Otro ejemplo de respuesta tardía es el de la figura 7.8.

Lo más interesante es la sensación de que una buena acción comercial se ha tomado a alto nivel, pero no se ha comunicado convenientemente a la red comercial, que son los colaboradores que están en contacto directo con el cliente. Sin embargo, parece que las disculpas y la solución parecen satisfacer al cliente, siendo la demora en la respuesta mucho menor en este caso.

En la figura 7.9 aparece otro ejemplo de inmediatez en los usuarios, respondiéndose entre ellos, ante la demora de explicación de los asteriscos por parte de la filial. Además, ¡el cliente apremia por la respuesta!

¿Es posible extrapolar este caso a un despacho profesional? ¿Qué deberíamos hacer?



Figura 7.8.



Figura 7.9.

La incursión en las redes sociales de cualquier tipo de empresa, ya sea del tamaño de H&M o un pequeño despacho, es una excelente ocasión para captar la atención y llegar al público objetivo, informar y tomar el pulso del mercado y tener la posibilidad de estar estrechamente ligados con los clientes, pero es preciso reaccionar en tiempo y trabajar de forma adecuada a la red social. No debemos diseñar una acción, trabajarla en redes sociales porque es *cool* y desatenderla sin una planificación previa.

4.2. Cuando los procesos internos de la empresa condicionan la decisión de compra¹⁹

Zalando es una de las tiendas *online* donde confluyen el concepto de usabilidad y *customer experience*. Posee una web responsiva y multipantalla, un potente buscador, filtros adecuados y el proceso de compra impecable: precio competitivo, productos y envíos de calidad... No se trata de un ejemplo de servicio profesional, pero lo traemos a colación porque creemos que la posibilidad de extraer conclusiones es muy amplia.

¹⁹ <https://raherlu.wordpress.com/2016/12/30/customerjourney/>.

En los inicios del *e-commerce* una de las mayores barreras a la entrada era la imposibilidad de tocar, de ver y comprobar el producto. La estandarización de los productos y la interactividad de la web 2.0 y 3.0 hacen que, junto con las opiniones, el producto lo tengamos cada vez más cerca y sea más «experiençiable». Aun así, hay barreras que hay que salvar, como son los tallajes y las devoluciones y cambios que pueden originar.

Las tiendas de comercio electrónico de moda de última generación salvan los mayores obstáculos del *e-commerce*: gastos de envío y cambios con el mensaje de «envío y devolución gratis».



Figura 7.10.

Es el caso de Zacaris o Spartoo. En una situación de mis últimas compras se dio esta situación, un cambio por tallaje.

Sin embargo, cuando empecé a gestionar un cambio de talla del producto, unas bonitas zapatillas de deporte a un precio excepcional gracias al «Black Friday» y un cupón adicional de descuento, vi que no había opción a través de la web.

La atención al cliente es multicanal: un *chat*, *mail* y una línea de *call center*. Opté por el *e-mail*, que no es el medio más rápido de comunicación, pero eran más de las 21 h y pensé que a primera hora de la mañana tendría respuesta. Como no fue así, a media mañana del día siguiente opté por llamar al teléfono de atención al cliente.

Tras hablar con ellos, comprobé que efectivamente no tenían previsto el cambio de talla, pero sí la devolución gratis, dinero incluido.

La gestión telefónica fue buena y la solución aportada fue devolver el producto y volver a comprar otro producto igual de otra talla.



Figura 7.11.

Aunque la solución fue buena, si esta improvisación no se automatiza, habrá muchas menos ventas por este motivo, y lo peor es que el comercio no va a reparar en el motivo.

El inconveniente surgió enseguida: el precio que pagué fueron 69 € y volver a comprar el producto eran 90 €.

Mi razonamiento con el operador telefónico fue sencillo: si queréis que cerremos el trato me tenéis que mantener el precio; si devuelvo, no vuelvo a comprar.

Diez minutos al teléfono en espera me hicieron pensar que, efectivamente, Zalando, no tenía un protocolo de actuación en caso de cambios de talla. Los cambios de talla no están incluidos en el mapa de procesos o en el *customer journey* que toda experiencia de cliente debe tener diseñada.

Para que una empresa funcione eficientemente debe tener todas las actividades de preventa, venta y posventa procedimentadas, máxime si ha elegido el camino de generar una experiencia positiva, orientada al cliente, razón de más para tener mapas de la experiencia, con todas las actividades que hacemos con el cliente y cuáles son los efectos y objetivos esperados en el cliente, y, por supuesto, aprender de las desviaciones, es decir, los efectos

que esperamos tener en el cliente con nuestros impactos y los que realmente tenemos.

Al final de la espera telefónica me ofrecieron una solución satisfactoria: devuelve el producto, compra de nuevo otra talla, nos verificas que te quedas con el producto y te devolvemos la diferencia en dinero.

Esta solución tenía final feliz, pero era un poco engorrosa y me asaltaron varias dudas: ¿Seguro que esto va a ser así, van a hacerme la devolución?, ¿seguro que tengo que volver a llamar!

Entre tanto, me contestaron al *mail* que envié la noche anterior. En alguna ocasión ya he comentado que las redes sociales aman la inmediatez; por extensión, el comercio electrónico también debe tener decalajes de respuesta cortos. Casi un día de respuesta de *mails* parece asumible para los que nos iniciamos en el mundo digital con él, pero se me antoja un decalaje alto para un *millennial*. En descargo del comercio, es cierto que tienen el *chat* como respuesta más inmediata y *online*.

Lo que me fue muy grato fue comprobar que la respuesta estaba coordinada con lo que me dijeron al teléfono: Zalando tiene un sistema CRM, donde se anotan todas las incidencias y, lo mejor de todo, los distintos agentes que acceden a él lo leen y aportan la misma solución.

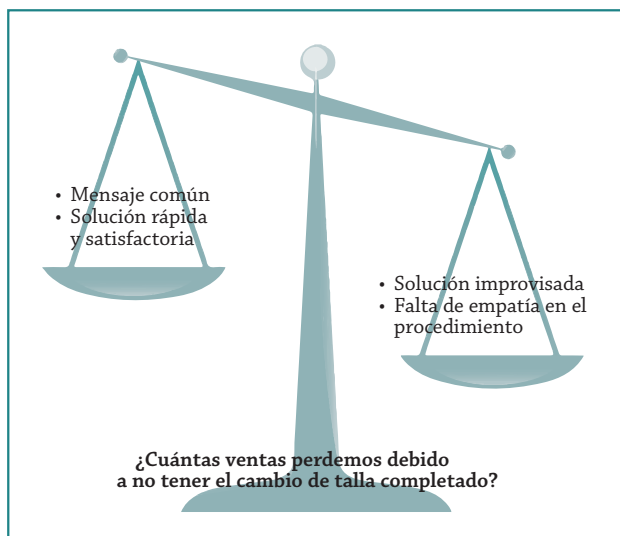


Figura 7.12.

Esto es muy buena señal en empresas que están orientadas al cliente: gestión multicanal coherente en la relación y en el mensaje.

Aunque la solución fue buena, si esta improvisación no se automatiza habrá muchas menos ventas por este motivo, y lo peor es que el comercio no va a reparar en el motivo: si no me dejas cambiar la talla, compro, me pruebo y devuelvo.

8

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Los servicios profesionales, en general, no son en absoluto ajenos a las nuevas tecnologías, como ya hemos venido hablando a lo largo de todo el libro.

Evidentemente, vemos la transformación digital como un objetivo de los servicios profesionales, pero no es lo mismo el nivel de digitalización que se puede acometer en un despacho de abogados o una asesoría fiscal que en una clínica de fisioterapia o de psicología.

Dependiendo del tipo de servicio que ofertemos tendremos un camino de digitalización más o menos largo, desde una simple presencia en Internet (presencia web), pasando por un comercio electrónico (*eCommerce*), presencia y generación de negocio en redes sociales, etc., hasta lo que podría llegar a ser el servicio «digital» de pago por uso (servicio *as a Service*). Por ejemplo, un despacho de abogados puede ofertar un servicio de reclamación de multas por Internet cobrando por multa reclamada, sin cuota fija, o yendo un paso más allá en un modelo de riesgo compartido, en el cual el cliente solo paga por el servicio en caso de prosperar la reclamación, y un porcentaje de dicha reclamación. Es un modelo que suele ser muy atractivo para el cliente, puesto que ve que tiene «poco que perder». ¿Le suena la reclamación de la famosa cláusula suelo de hipotecas?

Pero para llegar a este tipo de aproximaciones comerciales o de prestación de servicios, y lograr una mejora en la prestación del servicio, una herramienta clave es el uso de las nuevas tecnologías.

Las nuevas tecnologías pueden tener diferentes aplicaciones en el sector de servicios profesionales, entre las que se encuentran:

- Trabajo colaborativo: uso de herramientas de colaboración o de trabajo en grupo que faciliten la mejora de un servicio, bien por cola-

borar con otros profesionales del mismo tipo en mejorar en nivel de servicio (colaboración competitiva), bien por buscar trabajo de servicios profesionales complementarios que nos ayuden a enriquecer nuestra oferta. Dichas herramientas cubren desde los foros especializados hasta participación en retos tecnológicos, como los tan de moda *hackáthones*. Un *hackathon* es un evento en que se intenta resolver un problema más o menos amplio desde un punto de vista tecnológico, por equipos mixtos, generalmente formados por estudiantes universitarios y profesionales con experiencia, con la ayuda de asesores tecnológicos o de negocio. Al finalizar el período (2-3 días) los equipos presentan su prototipo, y un jurado especializado elige al ganador o ganadores. Hoy en día es un vehículo muy utilizado para acelerar la innovación de base tecnológica con un esfuerzo económico acotado.

- Aumento de productividad.
- Captación de nuevos clientes, fidelización, etc.

En este libro ya hemos ido recopilando algunas tecnologías que pueden impulsar al profesional de servicios en una u otra área. No obstante, hay algunas tendencias tecnológicas que recomendamos no perder de vista. Entre ellas destacamos:

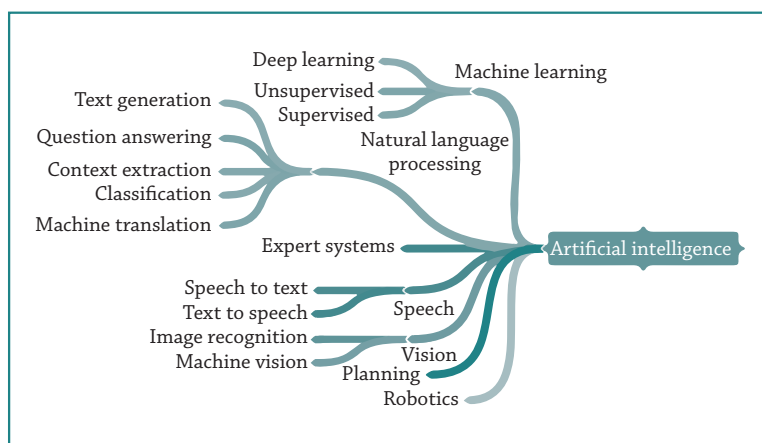
- La inteligencia artificial.
- El *blockchain*.
- La impresión 3D/4D.
- Los NewTech.

1. La inteligencia artificial en servicios profesionales

Durante los últimos años ha habido mucho interés por la inteligencia artificial, debido principalmente por tres factores:

- El aumento de la potencia de cálculo.
- El incremento exponencial del volumen de información digitalizada (audio, vídeo, imágenes, texto, etc.).
- Las mejoras en los algoritmos de redes neuronales.

El campo de la inteligencia artificial es muy amplio, y cubre distintas especialidades y tecnologías, desde reconocimiento de lenguaje natural, reconocimiento de imágenes, *machine learning*, *deep learning*, análisis de tono, etc.



FUENTE: <http://www.remakinglawfirms.com/artificial-intelligence-law-state-play-2016/>.

Figura 8.1.

Con el foco puesto en el campo de los servicios profesionales, nos centraremos en el procesamiento de lenguaje natural (o NLP, del inglés *Natural Language Processing*), el reconocimiento visual, el análisis de sentimientos y el análisis de tono, aunque no descartamos que otras tecnologías puedan tener un impacto en un medio plazo en este tipo de servicios (como el *swarm computing* o computación en enjambre).

Respecto al procesamiento de lenguaje natural, cabe destacar que es la base para la ola de *chatbots* o asistentes virtuales. Pero, ¿qué es un *chatbot*? Un *chatbot* no es ni más ni menos que un *bot* (sistema automático) con el que podemos interactuar mediante un *chat*, es decir, con preguntas y respuestas. Hoy en día se están automatizando muchísimas tareas repetitivas en atención a clientes, a empleados, etc., mediante *chatbots*. Podemos caer en la tentación de pensar que «esto es para las empresas grandes, que se lo pueden permitir», pero sería un error. En la actualidad hay diferentes plataformas (o *frameworks*) para poder poner un asistente virtual en nuestra

web de un modo gratuito o con una inversión pequeña, e incluso sin conocimientos técnicos. Hay que tener en cuenta que muchas plataformas ya ofrecen directamente la integración de ese *chatbot* con Facebook Messenger, Slack o Telegram, entre otros.

Algunos ejemplos de plataformas para realizar nuestro *chatbot* son:

- Motion.AI.
- API.ai (ahora Dialogflow).
- Smooch.ai.
- Gupshup.io.
- Chatfuel.
- Botsify.

También podemos contar con las de Microsoft LUIS (Language Understanding Intelligent Service) o IBM Watson API's en IBM Cloud.



Figura 8.2.—Algunas plataformas de creación de *chatbots*.

Como decíamos, en muchas de estas plataformas se puede crear el *chatbot* para Facebook Messenger o Slack sin conocimientos de programación, como es el caso de Dialogflow (antes API.ai). Para hacerlo, básicamente hemos de decidir qué va a hacer el *chatbot*, qué preguntas va a contestar, cuáles son las respuestas y cómo va a tratar el caso de preguntas para las que no está «entrenado». El concepto de qué pregunta vamos a entrenar se llama «intención», es decir, a qué vamos a contestar. Por ejemplo, en el caso

de un *chatbot* para pedir cita en un dentista, una definición de posibles intenciones podría ser:

- INTENCION1: PEDIR_CITA.
- INTENCION2: ANULAR_CITA.
- INTENCION3: SALUDO.
- INTENCION4: DESPEDIDA.

Para cada intención debemos entrenar con un conjunto de frases para que el agente virtual «aprenda» como se puede presentar dicha intención. En el ejemplo anterior, podríamos entrenar la INTENCION1: PEDIR_CITA con las frases:

- Me gustaría pedir una cita.
- Quiero una hora para una limpieza de dientes.
- ¿Cuándo hay un hueco para que vaya a una revisión?, etc.

Existe otro concepto que se denomina entidad. Entidad es cualquier concepto que queramos almacenar (al menos durante la conversación). Volviendo al ejemplo de una clínica de odontología, algunas posibles entidades podrían ser: NOMBRE, FECHA, TRATAMIENTO, ASEGURADORA, etc.

Jugando con los dos conceptos de intenciones y entidades, y con un poco de paciencia, podemos construir nuestro agente virtual o *chatbot* en muy poco tiempo. Para más información, tutoriales, etc., existen muchos lugares en Internet, como por ejemplo planetachatbot.com.



Figura 8.3.

No menos interesante es el reconocimiento de lenguaje natural aplicado a textos. En este caso podemos saber «de qué habla un texto» de un modo automático, así como buscar respuestas a una pregunta, clasificar los textos...

En el caso concreto del profesional del sector jurídico, hay muchos ejemplos de la aplicación de técnicas de reconocimiento de lenguaje natural, como para procesos de adquisiciones (M&As, Merge and Adquisitions), donde se ha de estudiar gran cantidad de documentación en un período corto de tiempo para ver que no hay «problemas» con dicha adquisición. Esa documentación puede incluir desde contratos hasta emails, mensajes de texto, etc., y normalmente se procesa con muchos abogados leyendo durante una gran cantidad de horas. Algunos ejemplos en esta área son:

- ThoughtRiver: Software que procesa contratos y otros documentos legales, presentando la información en un cuadro de mandos *online* y mostrando visualmente posibles riesgos.
- Luminance: Producto de analítica de documentos que proporciona resúmenes y detalles de una compañía para evaluar.
- Cognitiv+: Proporciona una herramienta capaz de ayudar a entender las obligaciones de *compliance* de una empresa.

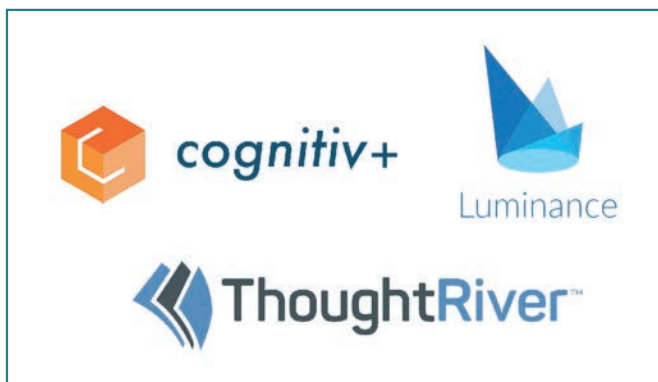


Figura 8.4.

En relación al reconocimiento visual, también hay avances interesantes para el sector de los servicios profesionales. El reconocimiento visual se basa en entrenar un sistema de inteligencia artificial basado en redes neuronales. No es el objetivo de este libro abordar el tema de redes neuronales, aunque si el lector está interesado en profundizar podemos recomendar el curso Machine Learning, de Stanford University, impartido por Andrew Ng en la plataforma Coursera.org (figura 8.5).

The screenshot shows the Coursera page for the 'Machine Learning' course. On the left is a sidebar with navigation links: 'Un vistazo', 'Programa', 'Preguntas Frecuentes', 'Creadores', 'Calificaciones y revisiones', 'Inscribirse' (with a subtext 'Comienza el Oct 29'), and 'Solicitar Ayuda Económica'. The main content area has a dark header with 'Machine Learning' and a breadcrumb trail 'Inicio > Ciencia de Datos > Aprendizaje Automático'. Below the header is a paragraph about the course: 'Acerca de este curso: Machine learning is the science of getting computers to act without being explicitly programmed. In the past decade, machine learning has given us self-driving cars, practical speech recognition, effective web search, and a vastly improved understanding of the human genome. Machine learning is so pervasive today that you probably use it dozens of times a day without knowing it. Many...'. A link 'Más' is provided. Below this, it says 'Creada por: Stanford University' with the Stanford logo. Then, it features a profile of the instructor, Andrew Ng, with the text 'Enseñado por: Andrew Ng, Co-founder, Coursera; Adjunct Professor, Stanford University; formerly head of Baidu AI Group/Google Brain'. At the bottom, there is a table with course details:

Idioma	English, Subtítulos: Chinese (Simplified), Hebrew, Spanish, Hindi, Japanese
Cómo aprobar	Aprueba todas las tareas calificadas para completar el curso.
Calificaciones del usuario	★★★★★ Calificación promedio del usuario 4.9 Ve los que los estudiantes dijeron

Figura 8.5.

Dentro del reconocimiento visual hay aplicaciones que van desde reconocer quién está en una imagen a saber qué está ocurriendo, buscar un tipo de comportamiento «fuera de lo normal» o incluso encontrar defectos de fabricación. Hay empresas que están controlando la calidad de sus envíos utilizando reconocimiento visual, de modo que se aseguran del contenido de un determinado envío de forma automática. En otros casos los están utilizando para detectar que en sus negocios entran «clientes VIP», y de esa manera darles un trato más exclusivo.

Es posible ver una demo de esta tecnología en <https://visual-recognition-demo.ng.bluemix.net/> (figura 8.6)

Por ejemplo, en el *tagging* de imágenes para acceso rápido e indexación es una solución rápida y automática. Si unimos las capacidades de reconocimiento de expresiones y de sentimientos, podemos pensar en aplicaciones en las que podamos adaptar al servicio facilitado según veamos que responde la persona.

Por último, bajo el paraguas de la inteligencia artificial se ha avanzado mucho en las áreas de análisis de tono. Esta parte de la inteligencia artificial es capaz de partir de piezas de texto y detectar si la opinión de la per-

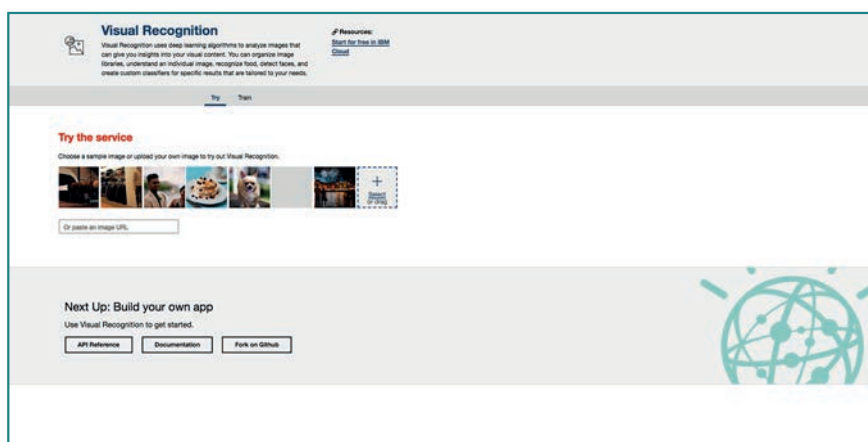


Figura 8.6.

sona que lo ha escrito es positiva, negativa o neutra (aunque hay plataformas que dan más granularidad). Es una aproximación muy utilizada para pulsar el estado de una marca o empresa en redes sociales, como Twitter, e incluso poder actuar sobre posibles momentos de opinión negativa, como comentábamos en el capítulo de redes sociales.

Existen varias plataformas para hacer ese análisis de sentimiento, aunque recomendamos acudir a alguna empresa que le pueda ofertar este servicio integrado en su caso concreto. Si desean hacer alguna prueba, por ejemplo, la Universidad de Stanford ofrece una en texto inglés en: <http://nlp.stanford.edu:8080/sentiment/rntnDemo.html> (figura 8.7).

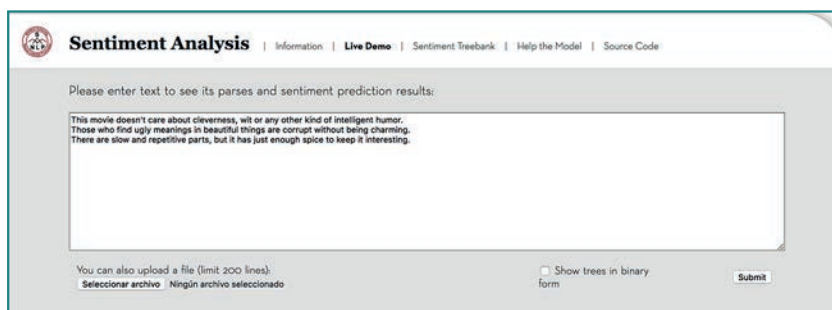


Figura 8.7.

A modo de resumen, existen diversas tecnologías bajo el área de la inteligencia artificial que pueden ser aplicadas al mundo de los servicios profesionales, algunas realizadas por el propio profesional, como podría ser el caso de los *chatbots*, y otras que pueden dar ideas para buscar soluciones en modo pago por uso o para que los colegios profesionales puedan proveerlas a sus colegiados.

2. Blockchain

Al igual que los *chatbots*, el *blockchain* está de moda. *Blockchain* (o cadena de bloques) es la tecnología que habilita el mercado de criptomonedas (Bitcoin, Ethereum, Litecoin...). Es una tecnología que acredita que hay un consenso en que todo lo que está escrito en el «libro mayor» o «libro de cuentas» es verídico y no ha podido ser alterado (borrado), guardando un histórico de todos los apuntes en dicho «libro». Pese a comenzar como una forma de generar un mercado de confianza financiero y sin que nadie tuviese el control, a día de hoy se está empezando a utilizar en entornos en los que es necesario compartir información entre diferentes partes sin que ninguno sea la autoridad controladora. Por ejemplo, en una cadena de suministro alimentario en la que entra el productor, el recolector, la coopera-

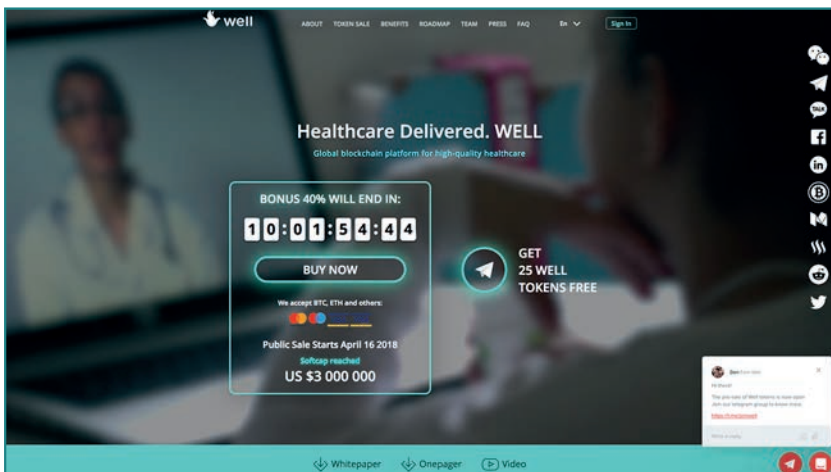


Figura 8.8.

tiva, el distribuidor, el procesado, el gran almacén etc. En este ejemplo se podría garantizar desde la frescura del alimento (no rotura de la cadena de frío) hasta su procedencia, costes, etc., de inicio a fin.

Como profesional de los servicios profesionales, le recomendamos estar informado de los avances en esta tecnología y de las posibles apariciones de redes de *blockchain* en las que pueda estar interesado.

Están surgiendo diferentes ideas revolucionarias, como la de PARKGENE (aparcamiento *peer-to-peer* parkgene.io), que propone un servicio de aparcamiento basado en *blockchain*. Esta startup pretende convertirse en el Airbnb de las plazas de aparcamiento.

También en el mundo de los servicios profesionales, en concreto de la fisioterapia, la startup WELL ha lanzado una plataforma *blockchain* de servicios médicos, muy orientada a conectar a los profesionales de los servicios médicos con los posibles clientes, independientemente del país del que procedan (figura 8.8).

3. Los NewTech (HealTech, FoodTech...)

Con el boom de las nuevas tecnologías y la democratización del acceso a las mismas, gracias a la posibilidad de los modelos de pago por uso en la nube, incluso los grandes gigantes tecnológicos están adoptando el pago

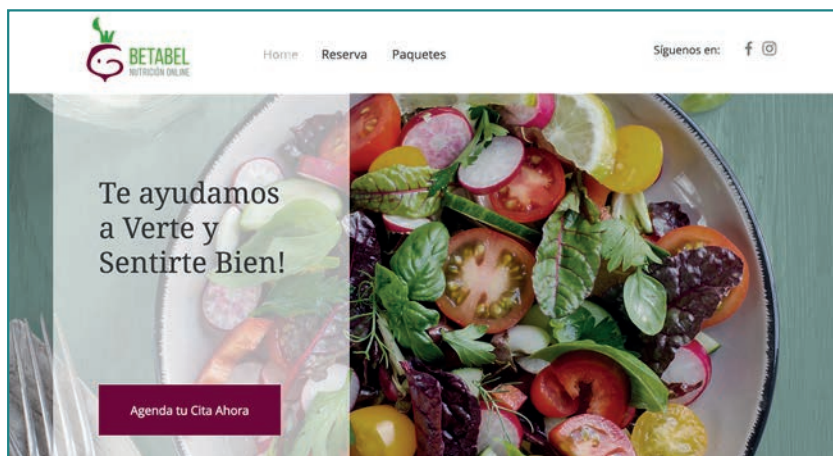


Figura 8.9.

por uso o modelo *as a service*. Gracias a ello están floreciendo empresas de menos de diez empleados que proponen soluciones muy de nicho o específicas para diferentes industrias.

En el sector de servicios profesionales tenemos por ejemplo el caso de BETABEL (<https://www.betabelnutricion.com/>), que ofrece un servicio de consultoría nutricional en línea a nivel nacional (figura 8.9).

Otro ejemplo es Telesofia, que proporciona una aplicación para que los doctores puedan dar instrucciones sencillas a los pacientes acerca de cómo tomar las pastillas (figura 8.10).

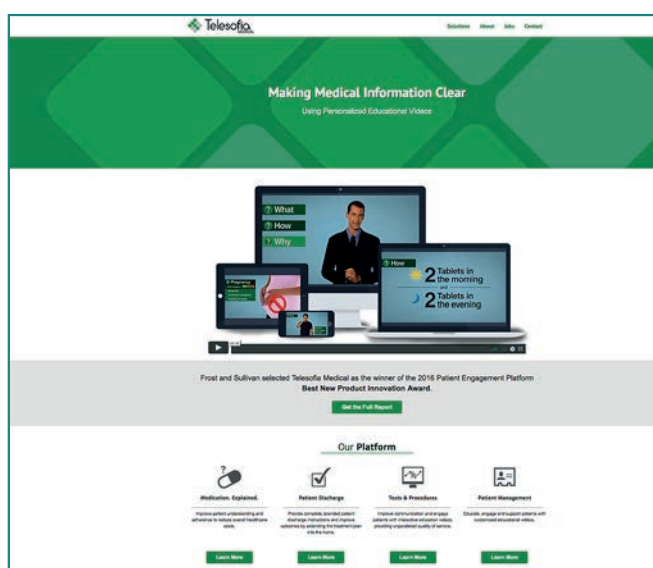


Figura 8.10.

4. Caso concreto: el mundo jurídico y el despacho de abogados

Sin duda en estos últimos tiempos la inteligencia artificial ha supuesto un impulso para el cambio en muchos sectores de los servicios profesionales, pero el sector legal (que generalmente automatiza tareas laboriosas y repetitivas) está sufriendo uno de los mayores cambios en la forma de prestar los servicios, para ser competitivos y para la creación de diferentes proyectos Legaltech.

La incertidumbre y el desconocimiento técnico de algunos profesionales del sector legal ha hecho que se vea más como una amenaza que como una oportunidad, sin llegar a calar hondo en las organizaciones. Uno de los errores más habituales es pensar que estos proyectos deben desarrollarse únicamente en el departamento de IT, sin entender que es necesario que intervenga y se impregne en el ADN de la cultura de la firma. Para que esto se produzca debe ser una apuesta estratégica que suponga el compromiso y, en ocasiones, la revisión hasta de los sistemas de compensación de los socios para asegurar la implicación en este tipo de proyectos.

Aunque hay diferentes áreas en las que la inteligencia artificial puede aplicarse al sector legal, la más evidente es la de la gestión documental y procesado de grandes volúmenes de información (principalmente texto).

En el campo del Machine Learning en España destacan, a día de hoy, seis iniciativas accesibles de gestión documental (figura 8.11):

- Vlex Analytics (www.vlex.com). Ayuda a predecir mucho mejor los casos a través de la visión analítica de juzgados y tribunales, tanto en plazos como en probabilidades de éxito. De la misma manera, consigue modelar casos para poder realizar estimaciones de resultados entre diferentes juzgados de un mismo partido judicial.
- Jurimetría (jurimetria.wolterskluwer.es). Permite tomar decisiones procesales de forma rápida a través de indicadores gráficos y visuales, basados en el análisis cognitivo de millones de resoluciones judiciales en función de la duración del procedimiento, del juez, línea jurisprudencial, posibilidad de que un asunto sea o no recurrido...
- Legal Data (legal-innovation.com/legal-data-inteligencia-artificial-y-big-data-juridico/). Esta herramienta es capaz de predecir los resultados de litigios en función de las búsquedas y parámetros que introduzca el usuario.
- Tirant Analytics (analytics.tirant.com/analytics). Permite ver posibles estrategias, el porcentaje de éxito de nuestros objetivos, los criterios del Tribunal, la Sala, la Sección o el Ponente, analizar la posición contraria, etc., y obtener el tanto por ciento de éxito de cada uno.
- Luminance (www.luminance.com). Revoluciona la forma de hacer *due diligence*. Gracias a los últimos avances en inteligencia artificial, su tecnología de análisis de documentos lee y entiende ingen-tes, complejas y desorganizadas bases de datos en unas horas y pre-

senta la totalidad de los datos analizados de forma altamente intuitiva.

- Proces@: es un proyecto impulsado por el despacho de abogados Garrigues para robotizar la gestión de la documentación legal en los procesos judiciales, con el objeto de facilitar a los abogados la recuperación de documentos de fuentes heterogéneas (texto, audio, vídeo) asociados a un caso. Esta plataforma, que ha sido desarrollada por el Instituto de Ingeniería del Conocimiento y el grupo de investigación Audias-UAM, integra tecnologías de procesamiento de lenguaje natural y aprendizaje automático que permiten convertir cualquier documento a un formato que facilite su posterior búsqueda y recuperación.



Figura 8.11.

En el trabajo que realizan los abogados, la información y su tratamiento es una de las tareas que llevan más tiempo, así que cuanto más rápido puedan hacerlo más tiempo podrán dedicar a desarrollar una estrategia eficaz para sus clientes. La digitalización de la información facilita este trabajo.

Sin embargo, hay una serie de problemas que impiden un mayor desarrollo del uso del análisis de datos. Por un lado, la información que las fir-

mas de abogados están analizando pertenece a sus clientes, y necesita ser debidamente anonimizada antes del análisis; por otro lado, no existe el volumen suficiente de Open Data en España.

El ejercicio de la abogacía requiere habilidades cognitivas que están más allá del dominio del aprendizaje automático y la IA. Según un artículo publicado en *Washington Law Review* por Harry Surden, los abogados deben utilizar rutinariamente el razonamiento abstracto y habilidades para la resolución de conflictos en entornos de incertidumbre jurídica. Los algoritmos usados actualmente en inteligencia artificial son incapaces de replicar la mayoría de las capacidades intelectuales en aspectos relacionados con el razonamiento analógico, que son fundamentales en el trabajo de un abogado.

En conclusión, la inteligencia artificial es útil tanto para la automatización de la gestión como en determinados ámbitos de la práctica de la abogacía, por lo que se trata de una herramienta útil a día de hoy, a rasgos generales, para:

- Tener una mayor precisión en la fijación de honorarios, ahorro de costes y proyección de trabajos. Un ejemplo de ello está en iniciativas para fijación y cálculo de precios, como Clocktimizer, Legal Decoder o Brightflag.
- Análisis predictivo de resultados para el planteamiento de diferentes estrategias de actuación, como hacen las plataformas que he citado en este artículo.
- Robotizar la gestión de la documentación legal gracias al procesamiento del lenguaje natural, que permite a los abogados manejar grandes volúmenes de información (por ejemplo, para litigios o procesos de *due diligence*), suponiendo un gran avance en el área de gestión del conocimiento y evitando los silos departamentales por medio de la revisión de contratos, por lo que debe incorporarse en los flujos de trabajo y así ahorrar tiempo al automatizar procesos que se realizan a mano, agilizando el trabajo de etiquetado manual, etc.
- Escuchar y enfocar los servicios al cliente, generando incluso la prestación de servicios de forma *online* y trabajando incluso sobre la detección de sentimientos o emociones en lenguaje natural, añadiendo valor a los datos recogidos en los diferentes canales o con el uso de *chatbots*.

- Gestión del talento y de su diversidad con HR analytics en base a los datos internos y del mercado, identificando, caracterizando y midiendo las interacciones entre empleados para detectar líderes ocultos, el nivel de cohesión entre equipos, cuellos de botella y otras tendencias.
- Ayudar en la toma de decisiones estratégicas de negocio en general en base a los datos generados a nivel financiero, gobierno, etcétera.

TÍTULOS PUBLICADOS

ARQUEROS DE LA PALABRA. El arte de comunicar, *M. Tchev*.
ATENCIÓN AL CLIENTE, *A. Blanco Prieto*.
BYE BYE MARKETING, *A. Medina*.
CANALES DE DISTRIBUCIÓN, *I. Cruz Roche*.
CLAVES PARA UN VENDEDOR CON ÉXITO, *I. Küster, W. Costa y P. Canales*.
CÓMO CONSEGUIR EL MAYOR PRECIO PARA MI EMPRESA, *E. Quemada Clariana*.
CURIOSIDADES DEL MARKETING, *J. M. Pina Pérez*.
DIFERENCIARSE O MORIR, *J. Trout, S. Rivkin y R. Peralba*.
EL CLIENTE NO SIEMPRE TIENE RAZÓN, *J. Ruiz Pardo*.
EL FUTURO DE LA COMUNICACIÓN, *A. Medina*.
EL PANEL DE HOGARES Y LA TOMA DE DECISIONES COMERCIALES, *C. Gómez, M.^a Requena y Y. Yustas*.
EL VENDEDOR PROFESIONAL, *M. Artal Castells*.
EN BUSCA DE LO OBVIO, *J. Trout y R. Peralba*.
¡ÉXITO COMPETITIVO!, *S. Soufi*.
GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS, *J.-L. Schaan, M. Kelly y D. Tanganelli*.
GESTIÓN POR CATEGORÍAS, *J. Garrido i Pavia*.
GESTIÓN DE STOCKS, *P. Zermati*.
GESTIONANDO ME!. Inteligencia emocional en la gestión de tu marca personal, *W. Costa*.
HOJA DE RUTA PARA EMPRENDEDORES, *A. Medina*.
IDEAS PARA TENER IDEAS, *A. Medina*.
IMAGEN POSITIVA, *J. Villafañe*.
INTRODUCCIÓN A LA PUBLICIDAD, *A. Medina*.
LA BUENA REPUTACIÓN, *J. Villafañe*.
LA GESTIÓN DEL TIEMPO, *T. M. Bañegil y F. J. Miranda González*.
LA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA, *J. M.^a Castán Farrero, J. López Parada y A. Núñez Carballosa*.
LA NUEVA COMUNICACIÓN, *M. Díaz Méndez y Ó. R. González López*.
LA VENTA CONSULTIVA, *E. Redondo Usanos y J. C. Vidales Castro*.
LA VENTA COMPLEJA, *L. Dugas y B. Jourdan*.
LA VUELTA AL MUNDO DE LA EMPRESA EN 500 TWEETS, *A. Medina*.
MARKETING DE CRISIS, *Ariel Andrés Almada*.
MARKETING DE FIDELIZACIÓN, *B. García Gómez y A. Gutiérrez Arranz*.
MARKETING DIGITAL Y COMERCIO ELECTRÓNICO, *I. Rodríguez-Ardura*.
MARKETING INTERNACIONAL, *J. Cerviño*.
MARKETING INTERNO, *V. Tortosa, M. Á. Moliner, J. Llorens y R. M.^a Rodríguez*.
MARKETING DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD PARA NO MARKETINIANOS, *M.^a Á. Jiménez*.
MARKETING PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES, *J. C. Alcaide, J. Andrés, R. Hernández y C. Almarza (Coord. y col.)*.
MARKETING SOLIDARIO, *A. Penelas Leguía, C. Galera Casquet, M. Galán Ladero y V. Valero Amaro*.
NEUROPYMES, *J. Ruiz Pardo*.
PASIÓN POR LA EXCELENCIA EN LA VENTA, *J. Gómez Marinero*.
PRODUCT PLACEMENT (Emplazamiento de producto), *C. C. Bouton, Y. Yustas*.
PROMOCIONES EN EL PUNTO DE VENTA, *M. Muñoz Ferrer*.
¿PUEDO COMPRAR UNA EMPRESA?, *E. Quemada Clariana*.
QUIEN TIENE UNA MARCA TIENE UN TESORO, *A. Medina*.
REPOSICIONAMIENTO, *J. Trout, S. Rivkin y R. Peralba*.
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MARKETING EN EL SECTOR BANCARIO, *A. Pérez Ruiz e I. Rodríguez del Bosque*.
TALENTO NEGOCIADOR, *J. Gutiérrez Conde*.
TIEMPO ¿MUERTO? PARA INNOVAR, *D. Ivanovic y J. L. Larrea*.
TRADE MARKETING, *V. González Labajo*.
VALORES Y ESTILOS DE VIDA DE LOS CONSUMIDORES, *Francisco José Sarabia, María Dolores de Juan y Ana María González*.
VENDER A CLIENTES DIFÍCILES, *N. Caron*.
VENTAJA COMPETITIVA, *M. E. Porter*.