

# DEVOCIÓN, EMPATÍA Y CONFIANZA

**LA FÓRMULA QUE TODA  
MARCA NECESITA**

POR GIUSEPPE STIGLIANO



ÉSTOS SON TRES PRINCIPIOS UNIVERSALES QUE TODA EMPRESA DEBERÍA TENER SIEMPRE PRESENTES, SI ASPIRA A DISEÑAR UNA EXPERIENCIA DE CLIENTE SUPERIOR, QUE PUEDEN EVOLUCIONAR, ADAPTARSE, ACTUALIZARSE, PERO NUNCA DESAPARECER.

**V**ivimos tiempos extraordinarios. Un mundo que cambia a la velocidad de un algoritmo, donde las tecnologías de uso general (como la Inteligencia Artificial Generativa, la robótica o la realidad aumentada) están transformando la forma en que vivimos, trabajamos y, por supuesto, consumimos. En este contexto, parece cada vez más difícil para las empresas mantenerse al día. Cada día surge una nueva plataforma, un nuevo canal, o una nueva métrica. La presión por innovar es constante. Pero mientras todos nos enfocamos en lo nuevo, corremos el riesgo de olvidar lo esencial. Porque sí, la tecnología cambia y las expectativas cambian, pero hay algo que nunca cambia: la necesidad humana de ser entendidos, valorados y respetados. En otras palabras: la necesidad de tener una buena experiencia.

Durante mis 25 años asesorando a empresas globales en temas de marketing, innovación y transformación empresarial, he trabajado con marcas de lujo, gigantes del *retail*, startups tecnológicas y grupos industriales. Y si hay algo que he aprendido, es que las mejores experiencias de cliente no se construyen con tecnología, sino con una correcta interpretación de una necesidad o un deseo humano.

En mi experiencia, existen tres principios universales que toda empresa debería tener siempre presentes (especialmente en momentos de cambio), si aspira a diseñar una experiencia de cliente superior. Tres principios que pueden evolucionar, adaptarse, actualizarse, pero nunca desaparecer, y son: Devoción, Empatía y Confianza.

### **Devoción: cuando el cliente se convierte en una causa personal**

La devoción no es simplemente “atención al cliente”, ni responder rápido o ser educado. Es una actitud emocional, casi romántica. Piense en una pareja enamorada. La persona devota no espera que su pareja le diga lo que necesita. Se adelanta, observa, escucha, intuye y quiere sorprender, complacer, cuidar. En el mundo empresarial, una marca devota actúa igual. No lanza campañas para cumplir con el calendario. No envía un descuento porque “toca”. Una marca devota estudia, comprende y se anticipa.

Amazon no te pregunta si quieres tu pedido al día siguiente: simplemente te lo entrega. Su cultura obsesiva por el cliente no es una estrategia de marketing: es una devoción operativa. Y, como en toda relación humana, cuando alguien es devoto a ti, lo notas.

### **Empatía: entender de verdad, sin filtros**

La empatía está de moda, pero también está mal entendida. No se trata de hacer un *focus group*. Ni de tener un *customer journey map*. Empatía es la capacidad de leer la emoción del otro sin juzgarla ni traducirla a un documento de Excel.

Un buen líder de CX tiene que ser capaz de ver el mundo como lo ve su cliente, no como le gustaría que lo viera; y eso exige humildad. Un restaurante puede tener una excelente app de reservas y aun así fallar, si el camarero ignora que el cliente vino solo y está incómodo. La empatía no se programa: se practica. Las marcas que desarrollan empatía son las que más aprenden, porque escuchan lo que otros ignoran.

### Confianza: el resultado más difícil de conseguir (y el más fácil de perder)

Cuando una marca demuestra devoción y practica la empatía de forma constante, el resultado natural es la confianza. Pero, cuidado: la confianza no es un “activo intangible”. Es un proceso vivo y se construye con hechos, no con palabras. Para mí, la confianza es la suma de devoción y empatía, multiplicada por la coherencia; y, además, se construye sobre dos pilares: Lealtad, que es consecuencia del valor entregado, y Fidelidad, que nace de una afinidad emocional o ética con la marca. Cuando una aerolínea te trata como un número, aunque tengas 50 vuelos al año con ellos, pierden tu lealtad. Pero cuando te llaman por tu nombre, recuerdan tu asiento preferido y te ofrecen ayuda antes de que la pidas, ganas fidelidad.

Devoción, Empatía y Confianza pueden sintetizarse en el acrónimo DEC, nombre de una asociación fundada en España en 2014 y con presencia en varios países de Iberoamérica, incluyendo México, Argentina y Chile, donde, en mayo pasado, organizó una conferencia inspiradora en la cual tuve el honor de participar como *keynote speaker*. Ese evento resultó una experiencia reveladora. Durante mis días en Santiago, conversé con decenas de líderes empresariales. Lo que encontré fue una región en plena ebullición: con desafíos evidentes, sí, pero también con un enorme apetito de transformación. Estas son algunas de las tendencias más interesantes que observé:

#### 1. Opticanalidad en vez de omnicanalidad

Muchas marcas están dejando de intentar “estar en todos lados” y están comenzando a seleccionar estratégicamente los canales donde realmente aportan valor. Están comprendiendo que el esfuerzo no debe centrarse en ser omnipresentes, sino en estar presentes de forma óptima.

Se están dando cuenta de que, aunque la lógica detrás de la omnicanalidad es válida, en muchos casos intentar



#### GIUSEPPE STIGLIANO

Se ha desempeñado como CEO de tres firmas internacionales de marketing, colaborando con más de 300 empresas a nivel global. Además, es profesor de Marketing, conferencista y asesor en innovación corporativa, liderazgo y marketing. Reconocido por “Thinkers50” como uno de los principales líderes de pensamiento a nivel mundial, ha coescrito tres libros de negocios con Philip Kotler.



La experiencia de cliente es la suma de todas las interacciones entre una marca y su público, y como tal, no puede ser responsabilidad exclusiva del área de marketing

estar en todos los puntos de contacto resulta económicamente insostenible. En este sentido, la opticanalidad surge como una solución inteligente frente a la insostenibilidad de la omnipresencia.

#### 2. Automatización con tacto humano

Las empresas están adoptando la IA y la automatización, pero con una sensibilidad especial para no perder el tono humano. Lo que buscan no es reemplazar, sino potenciar. La tecnología es *cool*, pero las personas son *warm*. Por un lado, ganamos eficiencia y escalabilidad; y, por el otro lado, unicidad y calidez humana.

En los próximos años, las marcas de todo el mundo deberán adaptar su propuesta de valor tomando una posición clara: qué procesos delegar a la tecnología y cuáles conservar en manos humanas. Y en función de esa decisión, cambiarán todas las decisiones estratégicas de la marca.

#### 3. Cultura centrada en el cliente, no departamentos

La experiencia de cliente es la suma de todas las interacciones entre una marca y su público. Y, como tal, no puede ser responsabilidad exclusiva del área de marketing. Debe convertirse en una actitud organizacional, con implicaciones concretas y responsabilidad compartida, desde el *call center* hasta la logística, desde las operaciones hasta el área de finanzas. La *customer experience* no es lo que diseñas en una sesión de *service design*, es lo que tus clientes sienten y viven en cada punto de contacto.

Las tecnologías evolucionan. Las métricas cambian. Las herramientas se vuelven obsoletas. Pero la esencia de una buena experiencia de cliente sigue siendo la misma: hacer sentir al otro que importa. Devoción, Empatía y Confianza no son *slogans*, son decisiones, prácticas y principios; y, cuando esos principios se viven con coherencia, la tecnología deja de ser una amenaza y se convierte en lo que siempre debió ser: una aliada para servir mejor. 

