



La revolución de la experiencia

Comienza el juego

Informe ejecutivo

Experiencia de cliente

Cómo puede ayudar IBM iX

En IBM® Interactive Experience (IBM iX), trabajamos con clientes para concebir la experiencia: para clientes, empleados y socios empresariales. Este enfoque se enmarca en el futuro del sector de nuestros clientes, las posibles disrupciones, sus ecosistemas y las necesidades de sus clientes. Colaboramos con nuestros clientes para realizar las selecciones requeridas y hacer realidad esa concepción e impulsar los resultados comerciales. Después, utilizando IBM Design Thinking and Agile, damos vida a dichas experiencias que se reiteran continuamente para ofrecer un valor cada vez mayor a la organización y a los usuarios. Para más información sobre IBM iX, visite ibm.com/ibmix

¡Comienza el juego!

Las compañías están compitiendo por transformar su experiencia de cliente (CX, por sus siglas en inglés) mejorando o reemplazando las experiencias físicas en persona con tecnologías digitales. Móvil. El Internet de las cosas (IoT). Showrooms virtuales. Realidad virtual. Control por voz. Impresión digital. La lista de oportunidades es larga y los negocios están buscando la combinación perfecta que diferencie a su marca y ofrezca el mayor valor a sus consumidores y a sus resultados. Pero construir un caso de negocio y planificar una reinención de la experiencia puede ser complicado. Es necesario que las empresas tengan en cuenta no solo el potencial de crecimiento, sino también los beneficios de eficiencia que lo digital puede ofrecer.

Resumen ejecutivo

Empresas de diversos sectores sienten la presión de los disruptores que están usando lo digital para revolucionar el modo en el que los clientes interactúan con las marcas. Armados con estas nuevas experiencias, los clientes tienen cada vez menos paciencia con aquellos que no siguen el ritmo. Ayudar a los clientes a encontrar fácilmente lo que necesitan, simplificar el registro, impulsar la personalización y agilizar el acceso a asistencia, en todos los canales, actualmente es fundamental para mantener a los clientes. Cada vez con más frecuencia, el modo en el que los clientes experimentan un producto o servicio es tan importante como el producto o servicio mismo.

La tecnología siempre ha permitido a las compañías reinventar cómo se relacionan con los clientes. Pero ahora estamos siendo testigos de un profundo cambio: la convergencia de la interacción física y digital del cliente. Esto conlleva experiencias nuevas y a menudo disruptivas que pueden sustituir rápidamente a los operadores tradicionales y cambiar el panorama competitivo de las industrias.

Para comprender mejor estas dinámicas emergentes, el IBM Institute for Business Value (IBV) encuestó a 338 ejecutivos de clase C y ejecutivos enfocados en el cliente pertenecientes a múltiples regiones e industrias.¹ Las conclusiones de este informe, el primero de la serie de estudios IBV Customer Experience, ofrece una evaluación del estado actual del juego en esta revolución de la experiencia y de las tecnologías digitales que están adquiriendo mayor relevancia.

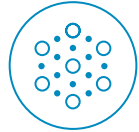
También se exploran las complejidades de construir un caso de negocio para la transformación digital que tenga en cuenta la gama de beneficios que lo digital puede aportar a una organización.

Un inmenso número de empresas está introduciendo las interacciones digitales para transformar su CX:



85 por ciento

Pagos móviles o programas de fidelización móvil



80 por ciento

IoT



70 por ciento

Control por voz

Destacan cuatro mensajes claros:

Las compañías necesitan pensar más ampliamente sobre la experiencia



El mundo será radicalmente diferente dentro de 12 meses



Lo que no se mide, no se consigue



Es necesario construir un ecosistema de talento



Mientras las organizaciones consideran las implicaciones de esta reinención física/digital, deberían enfocarse en más que en simplemente mejorar su CX; también deberían tener en cuenta el potencial de conseguir procesos más eficientes, costes reducidos y datos inestimables que pueden proporcionar información para mejoras continuas.

La carrera por revolucionar la CX

Las compañías que piensan en el futuro siempre han forzado los límites de la tecnología, el conocimiento y el diseño para reimaginar las experiencias que quieren que tengan los clientes. En la actualidad estamos cruzando un nuevo umbral, ya que empresas de todos los tipos de industrias están adoptando multitud de tecnologías digitales que están reinventando la manera en la que interactúan con los clientes a través de entornos físicos y digitales. Esto conlleva experiencias innovadoras y a menudo disruptivas que pueden sustituir rápidamente a los operadores tradicionales y cambiar el panorama competitivo.

Por ejemplo, en vez de comprar un coche que está aparcado en el concesionario, los clientes ahora pueden utilizar un showroom virtual para ver el coche en 3D, personalizarlo con un clic en un pantalla y observarlo arrastrando un dedo en su teléfono inteligente. Las aplicaciones y el pago móviles, el IoT, la tecnología que se lleva puesta, el control por voz... estas nuevas capacidades están cambiando radicalmente el modo en el que la gente interactúa y se relaciona con las marcas y negocios en cualquier lugar.

Las empresas de todas las industrias están redactando sus libros de tácticas para abordar este cambio y los desafíos a los que se enfrentan. El juego está desarrollándose rápido y la mayoría de las empresas están jugando duro para ganar. Al hacerlo, por el camino también están descubriendo nuevas reglas en algunas áreas como las de los equipos que necesitan crear y los objetivos que necesitan establecer. Destacan cuatro temas.

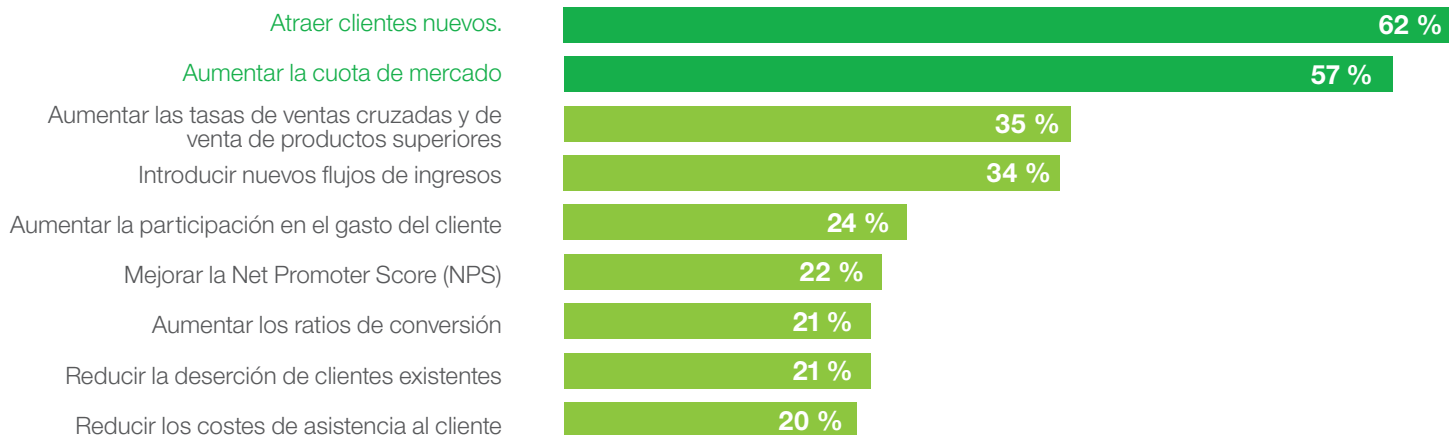
Las compañías necesitan pensar más ampliamente sobre la experiencia

¿Por qué las compañías se están centrando en mejorar digitalmente la experiencia de cliente? La razón la dicen alto y claro nuestros encuestados, quienes abrumadoramente citan la necesidad de impulsar los ingresos atrayendo a nuevos clientes (62 por ciento) y aumentando la cuota (57 por ciento) (ver Figura 1). Muchos menos son los que ven como objetivo la reducción de costes o incluso una oportunidad de mejorar la fidelidad.

Sin embargo, consideramos que se trata de una alternativa falsa. En la práctica, en un mundo de transparencia de precios en línea y aumento de los costes de marketing, pensar en los costes y en la retención de clientes es fundamental. Más esencialmente, muchas de las disrupciones causadas por la reinversión digital tienen su origen en

Figura 1

Métricas que impulsan la estrategia de compromiso del cliente



Fuente: IBM Institute for Business Value, n = 338.

una reescritura de las reglas. Las compañías solían hablar sobre "decidir por qué razón quieres que te conozcan", con una suposición implícita de que había que escoger entre proporcionar una gran experiencia o un servicio de bajo coste. Proporcionar una gran experiencia implicaba implícitamente un mayor coste. En la actualidad los ganadores piensan de otra forma.

Emplear tecnologías como el móvil y la analítica en tiempo real puede y debe utilizarse para mejorar el compromiso del cliente e impulsar los ingresos. Pero estos tipos de capacidades también pueden reemplazar la infraestructura, agilizar los procesos y posibilitar relaciones personalizadas a escala sin un coste alto. Netflix ahora ofrece materiales con una casi ilimitada diversidad e inigualable personalización, todo a un precio muy por debajo de la mayoría de sus competidores de cable².

En el banco Tangerine, se puede abrir una cuenta en minutos a través de una aplicación móvil, eliminando el contacto humano del proceso, a la vez que se ofrece una gran experiencia de cliente.³

La computación cognitiva supone otro horizonte que acelerará esta tendencia. Lo cognitivo está permitiendo a las compañías repensar el papel de los canales no humanos, permitiendo que todos los canales sean "como humanos" e incluso se personalicen de acuerdo con las preferencias personales de cada cliente individual. Por ejemplo, la tecnología cognitiva puede guiar a la gente a través de decisiones complejas, como elegir inversiones fiscalmente eficientes, usando el lenguaje natural para aprender sobre el cliente y aconsejarle, todo ello mientras se considera un exhaustivo conjunto de opciones. Para las empresas grandes, esto puede impulsar importantes ventajas económicas a la vez que se mejora realmente la satisfacción del consumidor.

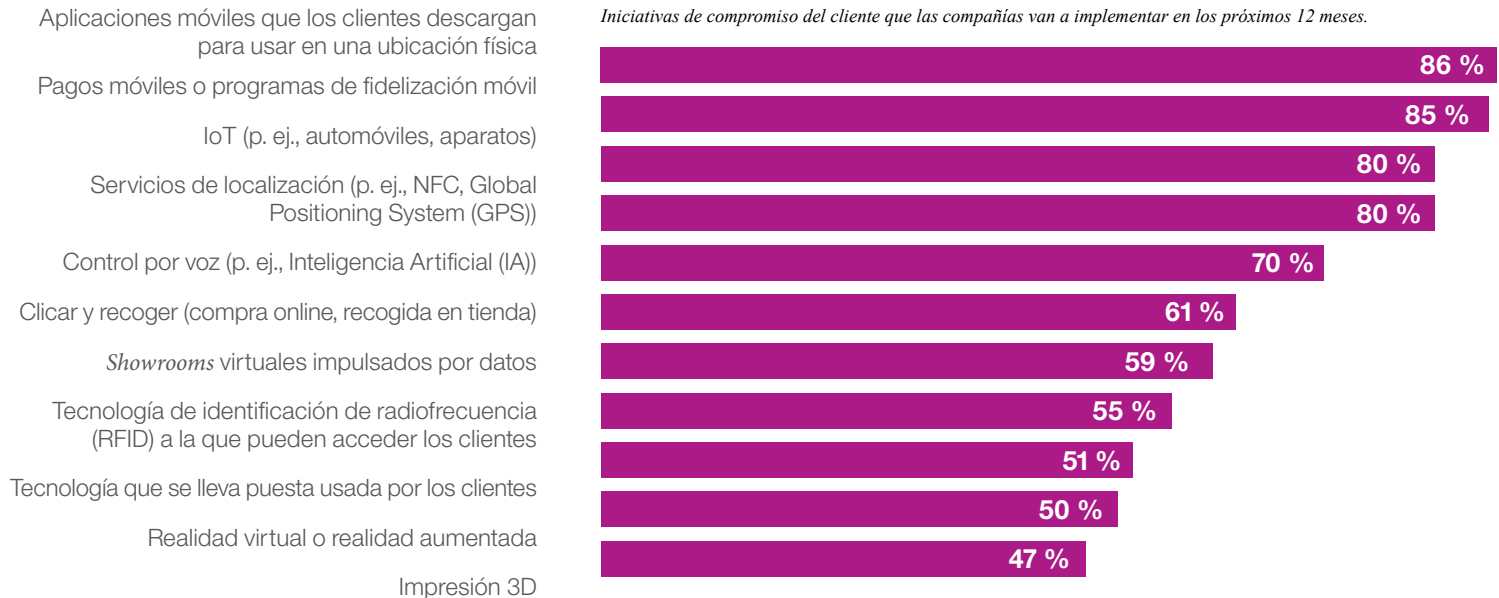
Lo digital abre todo un nuevo campo a la hora de proporcionar fantásticas experiencias de cliente, a menudo si el alto coste asociado de hace tiempo. Como resultado, es necesario que los líderes piensen más ampliamente en lo que significa una experiencia diferenciada para su industria. Inventar una gran experiencia basándose en su negocio actual es necesario pero no suficiente. A lo sumo le mantendrá en el juego. Hacer lo que hacen los mejores de Silicon Valley (reinventar cómo proporcionar un producto o servicio desde cero) es lo que le preparará para ganar.

El mundo será radicalmente diferente dentro de 12 meses

Existe gran cantidad de innovaciones tecnológicas disponibles para mejorar el compromiso del cliente y hay muchas compañías que están deseando probarlas. Nos sorprende descubrir que casi cuatro de cada cinco compañías que hemos encuestado están planeando tener aplicaciones de IoT en funcionamiento en los próximos 12 meses. Del mismo modo, casi el 60 por ciento de los encuestados está probando showrooms virtuales y casi la mitad se están preparando para implementar la impresión 3D (ver Figura 2). Las compañías están luchando por explotar la tendencia digital y están apostando fuerte.

Figura 2

Iniciativas de compromiso del cliente que las compañías van a implementar en los próximos 12 meses.



Fuente: IBM Institute for Business Value, n = 338.

Lo móvil supone claramente EL espacio. En los próximos 12 meses, un sorprendente 86 por ciento de los encuestados planea ofrecer a los clientes aplicaciones móviles que incrementen sus visitas a las ubicaciones físicas de las marcas. De igual modo, los pagos móviles y los programas de fidelización móvil se encuentran en proceso de hacerse omnipresentes. Y lo que más sorprende es la velocidad a la que las compañías están desplegando sensores móviles que interactúan con dispositivos móviles, Near Field Communication (NFC) e incluso experiencias de control por voz. Si aún no está avanzando en estas áreas, puede que estas le resulten noticias incómodas.

No obstante, se aconseja adoptar un enfoque medido en la carrera por actualizar e innovar. Quizás una de las quejas más comunes que escuchamos de las compañías es que ven mucha actividad digital, pero no está coordinada por toda la empresa o enfocada a iniciativas que tendrán un amplio impacto. Es tentador quedarse atrapado en el potencial de lo más actual, pero a menudo es difícil predecir cómo esto va a afectar al resultado del juego. Cuando este mismo año Nordstrom, uno de los distribuidores digitales más respetados, redujo su grupo de innovación, lo hizo para llevar las destrezas allí donde podían marcar la diferencia: cerca del cliente.⁴

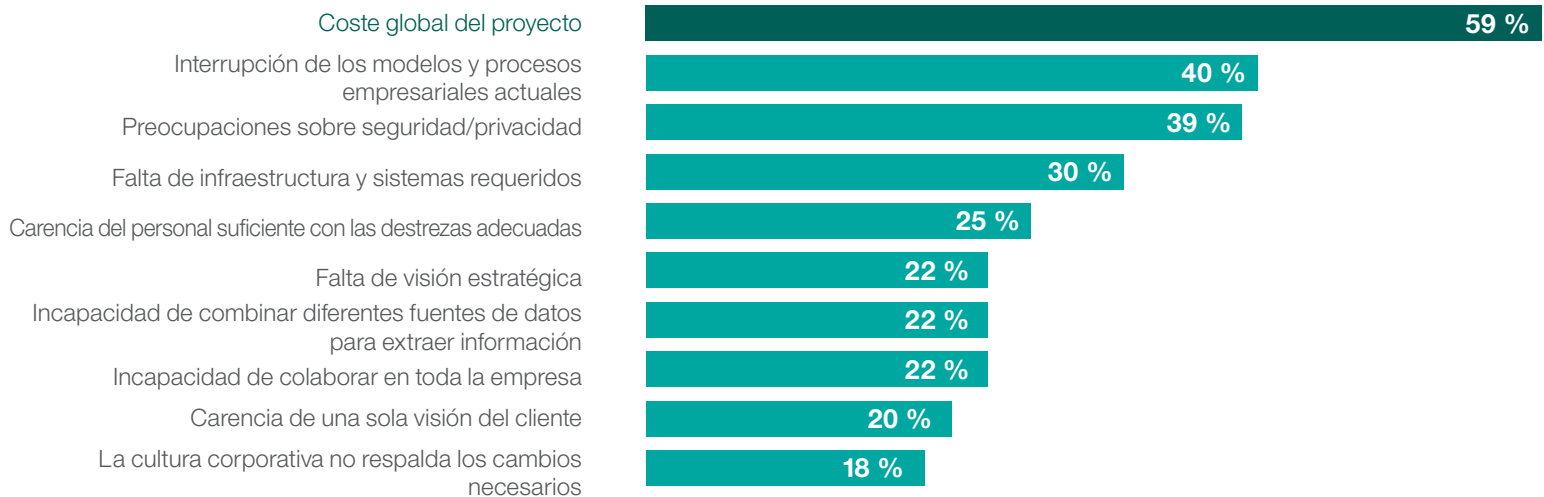
El hecho es que la innovación digital tiene el mayor impacto cuando crea experiencias que satisfacen una necesidad profundamente arraigada de un modo personalizado y que eliminan la fricción de la experiencia. Para conseguirlo, es necesario construir el ADN de una compañía en torno a la integración desde el punto de vista del cliente en todo lo que se hace. Hay que tomarse un tiempo para aprender las necesidades de los clientes, encontrar los mayores desafíos y apostar en consecuencia.

Lo que no se mide, no se consigue

Cuando se integran experiencias físicas y digitales, las compañías chocan contra un número de obstáculos nuevos. El principal desafío citado por los encuestados de todas las industrias y regiones es justificar el coste del proyecto (ver Figura 3). Dada la importancia estratégica de la transformación digital, lo consideramos alarmante, aunque no sorprendente. Los proyectos omnicanal son por naturaleza complejos e interfuncionales. Los costes de implementación iniciales pueden ser altos y coordinar presupuestos multidepartamentales es complejo. Sin tener una visión plena de los beneficios, tanto para los ingresos como para los costes, puede ser difícil justificar las iniciativas a gran escala.

Figura 3

Desafíos de las compañías que integran experiencias de cliente digitales y físicas



Fuente: IBM Institute for Business Value, n = 338.

Solucionarlo no es fácil. Primero, el valor de una nueva experiencia es difícil de medir e incluso más difícil de predecir. Evidentemente, medir el impacto de los puntos de contacto individuales para modelar el sistema entero es un proceso complejo sujeto a desafíos estadísticos. Cuando se produce un claro acto de "compra", el proceso es simple, pero cuando se mira a múltiples contactos e "influencia", la ecuación se torna subjetiva. Otro enfoque consiste en alinearse con objetivos específicos dentro del marco del diseño y después utilizar las pruebas y mediciones para mostrar resultados mediante la ejecución del programa. Para justificar la inversión, pueden utilizarse referencias y estimaciones en el proceso de planificación empresarial y posteriormente se pueden refinar estas métricas durante la entrega cuando los resultados se hagan más evidentes. Algo que es importante recordar en este mundo digital es que nunca se ha acabado; siempre es necesario reiterar para conseguir más.

También existen otras armas prácticas. En primer lugar, calcular las ventajas económicas, que a menudo son más tangibles, puede ser fundamental para justificar el proyecto. En segundo lugar, calcular el coste de quedarse al margen supone un aspecto importante y a menudo ignorado. Los márgenes pronto se erosionan cuando hay pequeñas caídas en las ventas a través de canales físicos y el riesgo de disrupción aumenta. No hacer nada tiene un coste. Por último, es necesario que se tengan en cuenta los beneficios tanto a largo plazo como a corto plazo.

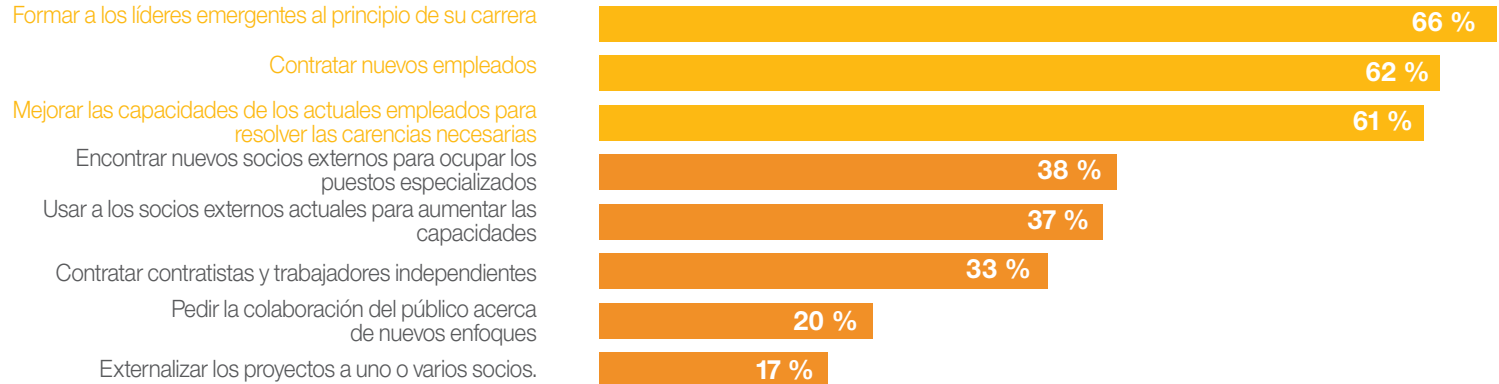
Diseñar el gobierno adecuado para que las iniciativas digitales faciliten la colaboración por toda la empresa es otro factor que puede contribuir a mantener el impulso. Resulta alentador que nuestra encuesta sugiera que las compañías están en gran medida alineadas en torno a la misión de crear experiencias fluidas y digitales. Los problemas de cultura y carencia de dirección estratégica no salen a la luz. Pero actuar basándose en el imperativo de la experiencia es complejo y una importante parte del éxito consiste en asegurarse de que existe una clara narrativa sobre los beneficios.

Construya su ecosistema de talento

Encontrar el equipo adecuado es fundamental y la lucha por el talento sigue intensificándose. Solo poco más de la mitad de las compañías encuestadas consideraban que contaban con los recursos suficientemente complejos para sus necesidades. Resulta interesante que las compañías estén centrándose en comprar su talento en vez de en alquilarlo. Las tres principales preocupaciones sobre el talento giran todas ellas en torno a la identificación y el desarrollo o contratación de nuevo talento. Utilizar socios para solventar las carencias en determinadas habilidades está fuera de sus prioridades, en casi un 50 por ciento de los casos (ver Figura 4).

Figura 4

Resolver el problema de la falta de destrezas



Fuente: IBM Institute for Business Value, n = 338.

Esta reacción es comprensible. Los negocios se dan cuenta de que la CX supone un diferenciador esencial y no se puede depender completamente de terceros para impulsarla. Por ejemplo, debido a la importancia de usar datos para impulsar el rendimiento del marketing, las compañías ahora necesitan gerentes con mentalidad digital que puedan trabajar estrechamente con agencias para crear una relación más simbiótica. Lo digital ha supuesto que las compañías necesiten líderes internos capaces que puedan establecer la agenda digital, fomentar la innovación y actuar como catalizadores para cambiar su organización por dentro y por fuera.

Dicho esto, creemos firmemente que construir un ecosistema de socios para complementar los conocimientos digitales internos también es vital en un mundo que se mueve tan rápido como el actual. Hacerlo facilita el acceso a clientes, datos, conocimientos y tecnología, lo que contribuye a estar al corriente de las últimas innovaciones y ser más ágil que si se hace todo por uno mismo. Lo importante es desarrollar relaciones estrechas entre cada miembro del equipo ampliado, interno y externo, y gestionar de manera eficaz las expectativas para que los incentivos se alineen con las necesidades de una disciplina en constante evolución.

Esa es la razón por la que son esenciales gerentes firmes, pero aún más importante es un talento interfuncional, personas que puedan hablar la lengua de los negocios, del marketing y de la TI. Pero, como en el deporte, el equipo mismo solo es una parte del éxito. Se requiere todo un ecosistema que los respalde: entrenadores, personal de mantenimiento y cazatalentos. También merece la pena recordar que sin aficionados, realmente no merece la pena jugar. En realidad todo se basa en tener al cliente contento.

Recomendaciones: diseñe un libro de tácticas para ganar

Tenga cuidado con las falsas elecciones

El crecimiento y las eficiencias de coste no son mutuamente exclusivos. Unos modelos nuevos de interacción digital pueden aumentar los beneficios y la fidelización proporcionando rapidez, comodidad, acceso inmediato a la información y personalización. Todo bueno. Pero además de alterar los procesos de cara al cliente, piense en alterar al mismo tiempo los procesos internos para construir una interacción sin fricciones tanto para los clientes como para los empleados. Las grandes experiencias a menudo impulsan los beneficios y la reducción de costes por lo que las iniciativas deben alinearse en consecuencia.

Convierta a la CX en parte integral de su estrategia empresarial

En la estrategia de una compañía existen muchos componentes. La CX debería ser uno de los más importantes. En esta era de disrupción digital, las compañías que no lo abordan a nivel de toda la organización están corriendo un grave peligro. También es el único modo de navegar entre las miles de nuevas opciones de inversión en experiencias disponibles. Piense en el punto de vista del cliente y analice sin piedad y mejore su modelo de entrega de principio a fin (E2E) teniendo en cuenta las cada vez mayores expectativas de los clientes. Sus productos y servicios se diferenciarán más, sus clientes serán más fieles y su compañía estará más segura gracias a ello.

Inicie un nuevo diálogo sobre el valor

Las compañías necesitan una visión integrada en torno a la creación de valor a partir de iniciativas de experiencias. Esta visión debe abarcar los ingresos y las oportunidades de coste. Una parte importante de ello consiste en crear un fundamento de datos para un debate intenso sobre el impacto y los resultados. No obstante, la medición granular puede suponer un reto y puede que lleve tiempo implementarla. Establecer métricas claras para mejoras de experiencia específicas y probar los resultados es fundamental para mantener el enfoque e identificar estrategias de éxito.

Gestione la paradoja interna/externa.

La preocupación más visible de los ejecutivos en cuanto al talento consiste en garantizar que la organización cuente con el personal que necesita. Pero si solo se enfoca en contratar internamente, se perderá el valor de formar parte de un ecosistema del que puede extraer las habilidades y conocimientos adecuados a partir de múltiples fuentes de un modo eficiente y flexible. Gestione lo que pasa dentro y fuera de la organización para acceder a la inspiración e innovación desde todas las direcciones.

¿Listo o no? Hágase estas preguntas

- ¿Qué compañías, tanto de su sector como de otros, está influenciando las expectativas de sus clientes?
- ¿En qué medida es la CX un componente fundamental de la estrategia empresarial de su organización?
- ¿Qué tecnologías digitales podrían revolucionar la experiencia para sus clientes y su sector?
- ¿Qué eficiencias potenciales, ahorros de coste u otros beneficios internos podrían crearse en su caso de negocio para la transformación digital de su CX?
- ¿Cómo adquirirá las nuevas destrezas que necesitará para reinventar con éxito su CX?

Autores

Philip Dalzell-Payne es socio global de IBM Interactive Experience (IBMiX). Philip tiene 20 años de experiencia en consultoría y dirige la línea de servicio de Crecimiento digital e innovación en IBM. Ayuda a los clientes a usar tecnologías existentes, nuevas y emergentes para desarrollar estrategias enfocadas en el cliente que aceleren el crecimiento de los ingresos y la captura de valor. Philip ha trabajado con compañías líderes en una variedad de sectores entre los que se incluyen las ventas minoristas, productos de consumo, tecnología y telecomunicaciones, viajes y servicios financieros. Ha escrito para publicaciones líderes como Forbes y Retail Leader.

Carolyn Heller Baird es la líder en Investigación global de experiencia de cliente y diseño del IBM Institute for Business Value (IBV). Además de dirigir la serie de estudios IBV Customer Experience de 2016, Carolyn es la responsable de los estudios de Director de marketing (CMO) para la serie sobre ejecutivos de nivel C del IBV. Sus estudios anteriores incluyen investigación en temas de marketing y redes sociales y la serie de estudios sobre los milenials. Su amplia trayectoria abarca casi 20 años como consultora estratégica de experiencias, enfocándose en comunicaciones, marketing y estrategia de contenido para clientes de IBM de todas las industrias y geografías.

Patrocinadores ejecutivos

Saul Berman, vicepresidente (VP) y socio, estrategia jefe, IBM Global Business Services (GBS)
Amanda Gosling socia global, IBM Interactive Experience, IBM GBS

Colaboradores

Stephen Ballou, director, IBV Research Hub

Kristin Biron, diseñadora visual, IBM Digital Services Group

Rob Carson, escritor, IBM Digital Services Group

Peter Korsten, socio y VP, líder global de Pensamiento, liderazgo y distinción, IBM GBS Eric Lesser, director de investigación y jefe para Norteamérica, IBM Institute for Business Value

Kathleen Martin, gerente consultor, IBM Institute for Business Value

Joni McDonald, estratega de contenido/escritor, IBM Digital Services Group

Hebatallah Nashaat, analista empresarial, IBM GBS

Para más información

Para descubrir más sobre este estudio del IBM Institute for Business Value, contáctenos a través de iibv@us.ibm.com. Siga a @IBMIBV en Twitter y si desea un catálogo completo de nuestros estudios o suscribirse a nuestro boletín de noticias mensual, visite: ibm.com/iibv.

Acceda a los informes ejecutivos del IBM Institute for Business Value desde su dispositivo móvil descargando las aplicaciones 'IBM IBV?' para teléfono o tableta desde su tienda de aplicaciones.

El socio adecuado para un mundo cambiante

En IBM colaboramos con nuestros clientes, aunando información empresarial, investigación avanzada y tecnología para ofrecerles una ventaja exclusiva en el rápidamente cambiante entorno actual.

IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value, parte de IBM Global Business Services, desarrolla conocimiento estratégico basado en hechos para altos ejecutivos empresariales en torno a temas críticos en los sectores público y privado.

Fuentes

1. Los resultados de datos de este informe se basan en una encuesta de IBV de 2015 publicada en colaboración con The Economist Intelligence Unit (EIU) y realizada a 338 consejeros delegados, directores de marketing, responsables de atención al cliente, directores de operaciones digitales y otros ejecutivos con responsabilidades similares, que residen la mayor parte de ellos en los siguientes países: Brasil, China, Francia, Alemania, India, Japón, Reino Unido y Estados Unidos. Las principales industrias representadas incluyen: automoción, banca, productos de consumo, seguros, minorista, telecomunicaciones y viajes y transporte.
2. '20 Moments from the past 20 years that moved the whole world forward.' Fast Company. Diciembre de 2015. <http://www.fastcompany.com/3052958/20-moments-that-matter>; Risen, Tom. 'Comcast, Netflix and the Death of Cable.' US News y World Report. 16 de julio de 2015. <http://www.usnews.com/news/articles/2015/07/16/comcast-netflix-and-the-death-of-cable>
3. Website de Tangerine. Acceso el 19 de septiembre de 2016. <https://www.tangerine.ca/en/landing-page/switch/index.html?treatmentCode=1e15>.
4. Duryee, Tricia. 'Nordstrom shrinks Innovation Lab, reassigns employees in shakeup of tech initiatives.' GeekWire. lunes, 02 de febrero de 2015. <http://www.geekwire.com/2015/nordstrom-shrinks-innovation-lab-reassignsemployees-shakeup-tech-initiatives/>

IBM España
Santa Hortensia, 26-28
28002 Madrid
España

IBM, el logotipo de IBM, **ibm.com**, Global Business Services e IIBM IX son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en diversas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas comerciales de IBM o de otras empresas. Encontrará una lista actual de las marcas comerciales de IBM en la sección 'Copyright and trademark information' en www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Los ejemplos de clientes citados sólo se presentan a efectos ilustrativos. Los resultados reales pueden variar según la configuración específica y las condiciones de funcionamiento. Es responsabilidad del usuario evaluar y verificar el funcionamiento de cualquier otro producto o programa con los productos y programas IBM. LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA TAL CUAL, SIN NINGUNA GARANTÍA EXPLÍCITA NI IMPLÍCITA, INCLUYENDO, SIN LIMITARSE A ELLAS, LAS GARANTÍAS DE COMERCIALIZACIÓN, ADAPTACIÓN A FINES CONCRETOS Y CUALQUIER GARANTÍA O SITUACIÓN DE NO INCUMPLIMIENTO NORMATIVO. Los productos IBM tienen la garantía que les otorgan las condiciones de los contratos en virtud de los cuales se suministran.

© Copyright IBM Corporation 2017



Reciclar por favor

IBM[®]