

Research Insights

—

De la experiencia del cliente a la experiencia empresarial

Seis prácticas efectivas para llevar a cabo el propósito esencial de la experiencia del cliente



IBM Institute for
Business Value



Temas de debate

Una excelente experiencia del cliente (CX) proviene de una excelente experiencia empresarial.

La CX ideal de una empresa, esto es, el propósito esencial de la CX, puede lograrse cuando todo su personal haya adoptado una mentalidad enfocada en el cliente. Desde los ejecutivos hasta los empleados y los integrantes del ecosistema empresarial, todos deben estar capacitados en las tecnologías, las herramientas, los análisis de datos y los procesos que necesitan.

El propósito esencial de la CX va más allá de la visión: es una guía de las actividades comerciales.

Aun cuando los empleados entiendan que la visión de marca define la CX ideal de la empresa, esto no significa que tengan la capacidad de aplicar esta visión en sus actividades cotidianas. Esta falta de autoridad puede ser problemática, en particular para los empleados que atienden a los clientes de forma directa o indirecta.

La empatía es la clave para liberar el enfoque en el cliente.

Una organización puede lograr un mayor enfoque en el cliente cuando cambia a una cultura corporativa que da la misma prioridad a las necesidades de sus clientes y empleados y a sus objetivos comerciales.

La experiencia digital es la experiencia humana

En la era digital actual, la marcada división entre el mundo analógico y el digital se ha difuminado en nuestra vida. Pensemos en nuestra forma de conectarnos con compañeros, amigos y familiares; de acceder a la información y al entretenimiento; de hacer compras y de hacer nuestro trabajo. Como dice un artículo reciente de *Ad Age*: “La experiencia digital no solo influye en nuestra experiencia humana, sino que es inherente a ella”.¹

Así pues, cuando una empresa pasa por su propia transformación digital se enfrenta a una presión intensa para que la experiencia del cliente (CX) sea la correcta. Cumplir las expectativas de suministro de bienes y de prestación de servicios es el objetivo mínimo. Además, las marcas de hoy deben tener un símbolo. Deben guiar al cliente por un recorrido que le genere la afinidad y la confianza que puedan conducirlo a la fidelización.

Al traducir esta aspiración a la CX ideal, esto es, un “propósito esencial” de la organización, obtendremos la dirección para que su CX se distinga de la de la competencia. Esta visión también sirve para reunir al personal en torno a un conjunto de principios y objetivos comunes que ayudan a impulsar la cultura corporativa de la organización.

Definir el propósito esencial de la CX es apenas el comienzo. Activar la visión de la CX es algo completamente diferente.

Francesco Lagutaine es director de Marketing y Diseño de Experiencias en Manulife, una multinacional de servicios financieros y de seguros con sede en Toronto. Francesco, quien reside en Hong Kong, dice que la visión de la CX de Manulife tiene dos dimensiones. “Queremos que no haya ningún obstáculo en la mayoría de las interacciones y que sean lo más intuitivas posibles, a excepción de aquellas interacciones que son clave y definen momentos con nosotros. Estas interacciones deben ser significativas y dignas de recordar”.

Francesco explica que el enfoque de diseño/construcción en la CX de Manulife se basa en esta filosofía. “Significa que necesitamos entender las interacciones que queremos que sean casi imperceptibles para nuestros clientes. Piense en los pagos regulares. Si el dinero se puede transferir de la cuenta del cliente a la nuestra sin inconvenientes, ese será el objetivo. Pero, en las interacciones sobre reclamos o inscripción de clientes, se deben crear historias increíbles que los clientes quieran contar”.

Muchas empresas ven la transformación digital como una oportunidad para mejorar esa conexión humana con sus clientes. Para ello, se necesita un enfoque coordinado en el

Las empresas visionarias incorporan su visión de marca en estrategias, políticas y enfoques que abarquen su experiencia empresarial:



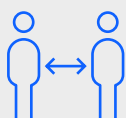
90 %

de las empresas visionarias alinean su visión de marca a su estrategia de CX



81 %

de las empresas visionarias integran su visión de marca en las políticas de operaciones y de personal



68 %

de las empresas visionarias integran su visión de marca en enfoques para seleccionar socios y proveedores

cliente que todos los empleados puedan adoptar, tengan o no contacto con el cliente. Pero esto no es todo. Las empresas están recurriendo a sus ecosistemas para afirmar o crear sus modelos y plataformas comerciales. Los socios, los vendedores y los proveedores juegan un papel cada vez más integral en la CX final con una marca, incluso si estos desconocen la función del ecosistema empresarial.

Debido a esta complejidad, es importante ampliar la estrategia de la experiencia para definir no solo la CX, sino también la *experiencia empresarial*. La experiencia empresarial adopta una visión integral de la organización y de los diversos participantes, desde empleados hasta socios, cuyas propias experiencias terminan definiendo la CX de la empresa.

Sin embargo, ¿cómo las organizaciones comunican el propósito esencial de la CX? ¿Se está haciendo de manera efectiva? ¿Cómo se integra la visión con otras estrategias y prioridades comerciales? ¿Qué tecnologías emplean las organizaciones para ejecutar su visión? ¿Cómo hacen las empresas para mantener el enfoque en lograr esta visión internamente y en todos sus ecosistemas?

Para averiguarlo, el IBM Institute for Business Value (IBV), en asociación con Oxford Economics, realizó una encuesta cuantitativa a 1003 altos ejecutivos de varias industrias a nivel mundial. Cada uno de ellos es responsable (o tiene una gran influencia) del propósito esencial de la visión de marca de su organización y de reflejar este propósito en la CX y la experiencia de los empleados (véase “Método del estudio y demografía” en la página 16).

Mediante un análisis de clasificación, identificamos un grupo de organizaciones que emplean prácticas efectivas para dar vida a su propósito esencial de la CX. Estas empresas visionarias, que conforman un subconjunto reducido de la muestra de nuestra encuesta, también son líderes en innovación y gozan de éxito financiero.

A fin de comprender mejor la dinámica, también realizamos en detalle una serie de entrevistas cualitativas de manera personal con otros ejecutivos que están en el proceso de actualizar el propósito esencial de la CX en sus organizaciones y ecosistemas. En este informe, destacamos cinco de estos ejecutivos. Sus historias personales e ideas estratégicas sobre los enfoques positivos en sus empresas, junto con ejemplos de empresas visionarias, apuntan a seis prácticas efectivas que otras organizaciones pueden aplicar para mejorar su CX.

“La CX debe ser un factor en todas las decisiones que tomemos, incluso en cuanto a tecnologías y herramientas”.

Doug Milliken

Vicepresidente de Experiencia Digital del Cliente y Estrategia de Marca
The Clorox Company

El enfoque de la CX debe inculcarse en toda la empresa

Al comienzo de cada entrevista se les pidió a los ejecutivos una descripción de la CX ideal en su visión empresarial.

Doug Milliken, vicepresidente de Experiencia Digital del Cliente y Estrategia de Marca de The Clorox Company, con sede en EE. UU., afirma que es una pregunta difícil de responder porque, como se trata de una gran organización de productos de consumo multimarca, Clorox no tiene una CX ideal y única. Por el contrario, cada marca tiene la responsabilidad de determinarla por sí misma. “Si uno busca una declaración de la misión de toda la empresa”, afirma, “esta sería: adoptar un enfoque en las personas para crear experiencias integradas que las ayuden a alcanzar sus objetivos”.

Agrega de inmediato: “Sé que esto puede parecer “cháchara” corporativa, pero lo más importante, es un enfoque que sea realmente diferente para nosotros. Por historia, habríamos dicho que somos una empresa centrada en la marca, pero necesitábamos trasladar nuestro enfoque en las personas. Luego de pasar por una transformación digital hace unos años, toda la economía estaba cambiando a valorar la experiencia. Otras industrias como las aerolíneas fueron pioneras, y sabíamos que teníamos que hacer lo mismo”.

Su descripción de este cambio refleja los resultados de nuestro estudio de IBV realizado en 2018, donde el 65 % de los directores ejecutivos encuestados dijo que el panorama empresarial general está pasando de un enfoque en el producto a un enfoque en la experiencia.²

Reconocer esta evolución llevó a Clorox a considerar la CX como el eje central de su transformación digital. Esta decisión ha tenido una poderosa repercusión y una expansión de gran alcance.

Como Doug Milliken lo describe: “Esto significó que necesitábamos cambiar nuestra forma de hacer negocios en toda la cadena de valor. Ahora implica que la CX debe ser un factor en todas las decisiones que tomemos, incluso en cuanto a tecnologías y herramientas. Todo debe orientarse de tal modo que produzca una mejor CX”.

Posteriormente, se enfrentó a la cuestión principal de todos los entrevistados y de los encuestados. “La gran pregunta”, enfatiza, “es cómo incorporamos este enfoque para que todos los equipos de nuestra organización comiencen a pensar de esta manera: hay que empezar con la perspectiva del consumidor”.

El entendimiento por sí solo no será suficiente

La valoración de Doug Milliken sobre este desafío inminente repercute en los resultados de nuestra encuesta. Solo un tercio de los encuestados respondió que sus empleados reconocen que su visión de marca está en el ADN de su empresa. Por el contrario, más de la mitad sostiene que los empleados solo “entienden en general” lo que significa esta visión. Este conocimiento indiferente y superficial carece de la fuerza suficiente para prescribir la manera de aplicar la visión al diseño y la ejecución de una CX ideal y, menos aún, logra motivar un pensamiento o una conducta diferente en los empleados. Además, un 10 % admite que sus empleados desconocen por completo la visión de marca, y el resto dice que la visión ya no es relevante (véase la Figura 1).

Figura 1

Los directores de CX tienen una tarea difícil por delante: la mayoría de los empleados no entienden por completo la importancia fundamental de la visión de marca para la empresa



P. Seleccione la descripción más adecuada del estado actual de la visión de marca de su organización.

Las empresas visionarias cosechan el éxito

Las empresas visionarias informan haber tenido un muy buen desempeño en los últimos tres años en comparación con la competencia. Esta afirmación es válida en cuanto al desempeño financiero, pues el 90 % de las empresas visionarias sostiene que superó a su competencia en el crecimiento de los ingresos, frente al 52 % de otras empresas, esto es, una diferencia del 38 %. En materia de rentabilidad, el 72 % de las empresas visionarias dicen que obtuvo un rendimiento superior en comparación con solo el 44 % de las demás empresas, lo que equivale a una diferencia del 28 %.

Vemos un patrón similar en materia de innovación. El 85 % de las empresas visionarias afirman que sus organizaciones han logrado una mayor innovación que la competencia. Solo el 46 % de las demás empresas afirma lo mismo. Lo más importante es que al menos cuatro de cada cinco empresas visionarias (81 %) dicen que obtienen mejores calificaciones de satisfacción del cliente que sus pares. Esto es 28 % más que otras organizaciones (53 %).

Seis prácticas efectivas en el recorrido hacia el propósito esencial de la CX

Aunque la mayoría de los encuestados tiene dificultades para involucrar a sus equipos, identificamos un subconjunto reducido de las empresas con mejores resultados que han logrado un mayor avance en el recorrido para alcanzar el propósito esencial de la CX. Seleccionamos a las organizaciones que llamamos visionarias, es decir, un 14 % de la muestra total de la encuesta, con base en tres atributos que se asignaron y que las distinguen de las demás organizaciones.

El cien por ciento de las empresas visionarias:

- afirma que sus empleados han adoptado su visión de marca como un componente central del ADN de sus empresas (en comparación con solo el 22 % de otras organizaciones);
- incluye una explicación o descripción visual de su CX ideal como parte de su visión de marca (en comparación con solo el 51 % de otras organizaciones)
- mantiene un equipo administrativo para la visión de marca, integrado en la gestión general de la marca (en comparación con solo el 21 % de otras organizaciones).

Cabe destacar que, en cada indicador de desempeño incluido en nuestra encuesta, desde la salud financiera hasta la satisfacción del cliente, muchas más empresas visionarias dicen haber superado a sus pares en los últimos tres años que las demás organizaciones (véase el recuadro, “Las empresas visionarias cosechan el éxito”).

Las empresas visionarias protegen y gestionan su visión de marca con pasión. Se comprometen a manifestar esta visión a través de la CX y a hacer que sea parte fundamental de sus culturas corporativas. Estas seis prácticas efectivas se reflejan en el enfoque de las empresas visionarias y las tácticas de éxito se destacan en las historias de los entrevistados:

1. Poner el conocimiento en práctica.

Son más las empresas visionarias que sostienen que su visión de marca influye en las acciones de los empleados en todos los niveles organizativos.

2. Alinear la visión de marca con las estrategias empresariales.

Las empresas visionarias asumen el compromiso de garantizar que la visión de su marca se alinee en todas las estrategias funcionales.

Es importante distinguir entre entender el concepto de una visión de marca y tienen e la capacidad para actuar en consecuencia.

3. Innovar con la tecnología como elemento facilitador para clientes y empleados.

Los clientes se sienten atraídos por empresas innovadoras, pero solo si la innovación es significativa.

4. Activar la experiencia del empleado para activar la CX.

Las empresas visionarias hacen un gran esfuerzo para integrar su visión de marca en procesos e iniciativas en toda la empresa a fin de ayudar a que los empleados activen la CX ideal en sus organizaciones.

5. Integrar al ecosistema.

Las empresas visionarias entienden bien que sus ecosistemas ayudan a generar una CX ideal. Si bien hay muchas consideraciones al tomar la decisión de forjar relaciones externas, compartir la misma filosofía de CX debe ser una prioridad.

6. Cambiar la mentalidad cultural al dar prioridad a la empatía.

Para que toda la empresa adopte un enfoque en el cliente, es necesario cambiar la mentalidad cultural de una organización. En lugar de centrarse en los resultados, hay que hacer énfasis en la empatía por el cliente.

Práctica efectiva 1

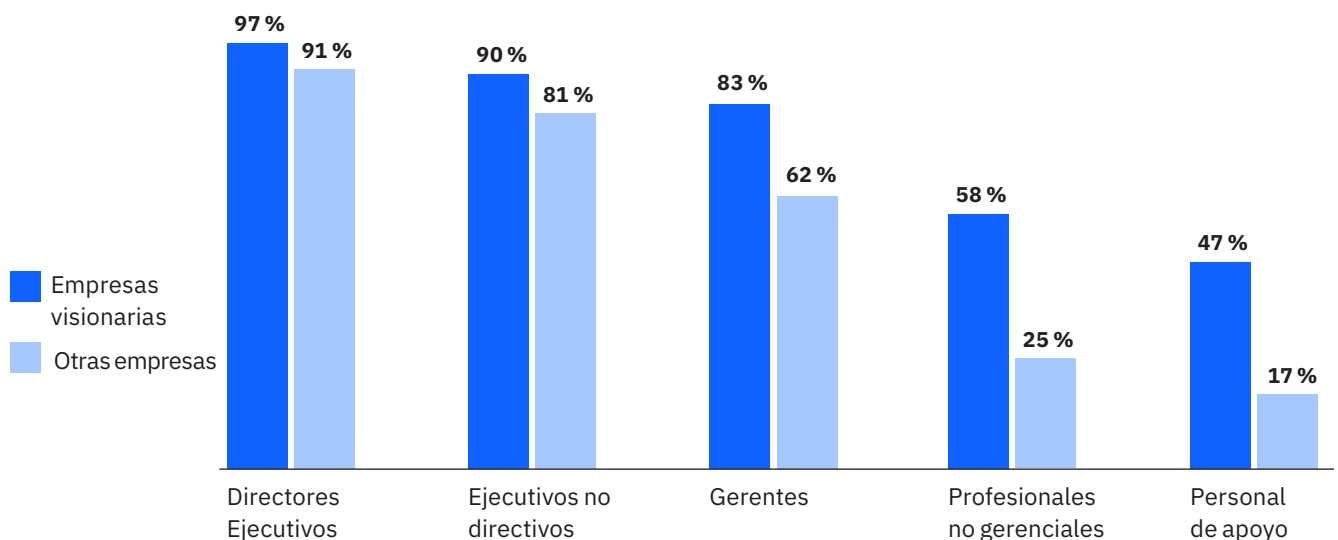
Poner el conocimiento en práctica

Es importante distinguir entre comprender un concepto y actuar con base en él. Les preguntamos a los encuestados en qué medida la visión de marca incide en el comportamiento y las decisiones que los empleados toman en el trabajo. Para la mayoría de las empresas, reducir la influencia por debajo del nivel gerencial es una decisión muy precipitada. Esto sugiere que aquellas con mayor control tienen la capacidad y la flexibilidad para alinear sus acciones con su visión de marca.

No obstante, otros empleados, que a menudo tienen contacto directo con los clientes, no siempre tienen las políticas, los procesos, las herramientas, la capacitación, los conocimientos o, simplemente, la autoridad para aplicar esta visión a sus actividades cotidianas. Si bien las empresas visionarias tienen mayor seguridad de que las acciones de su personal se inspiran en la visión de marca, también reconocen que hay un margen de mejora entre los empleados de base (véase la Figura 2).

Figura 2

La visión de marca de una organización tiene mayor incidencia en las decisiones y comportamientos que el personal ejecutivo o gerencial adopta en relación con el trabajo



P. ¿En qué medida está de acuerdo con que la visión de marca de su empresa guía el comportamiento y las decisiones que los empleados adoptan en el trabajo?

Práctica efectiva 2

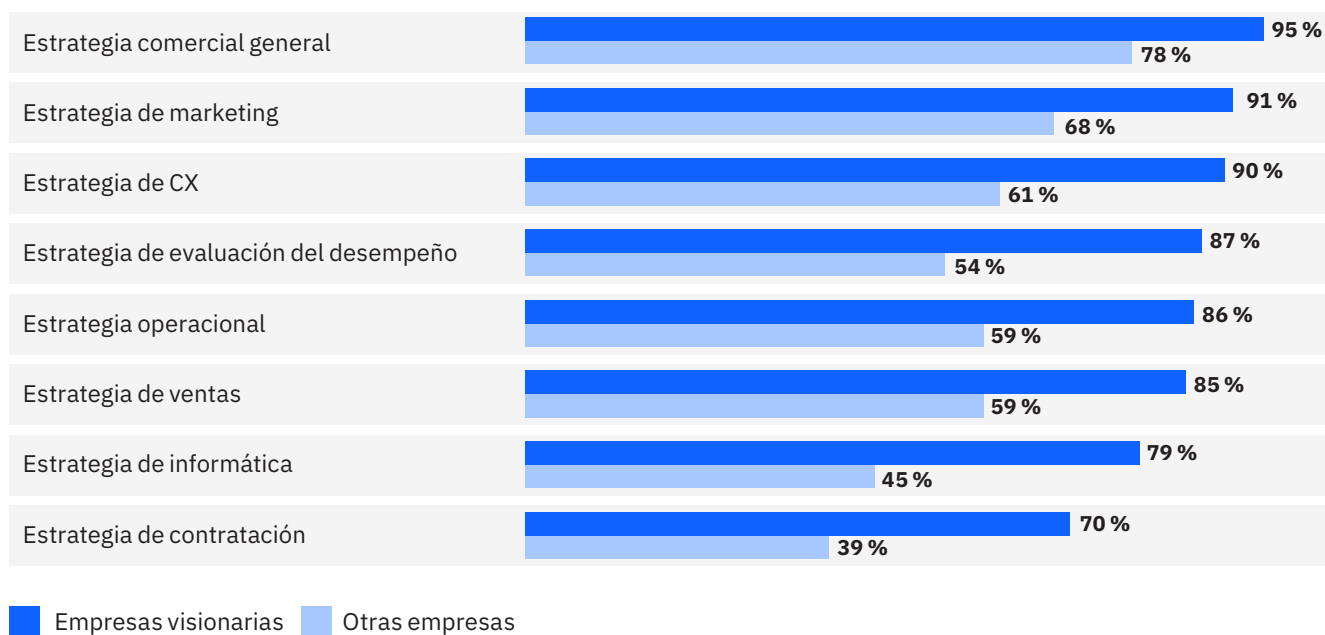
Alinear la visión de marca con las estrategias empresariales

Cuando la visión de marca de una organización no se alinea con las estrategias clave que impulsan las funciones en toda la empresa, el propósito esencial de la CX corre el riesgo de no ser más que un ejercicio conceptual aislado sin aplicación ni responsables coherentes. La alineación les permite a las empresas gestionar de manera integral las prioridades, los presupuestos y los recursos de CX con el apoyo de los ejecutivos y la supervisión interfuncional.

Muchas más empresas visionarias afirman que su visión de marca está sincronizada de forma estratégica, desde la estrategia comercial general hasta el marketing, las ventas y la informática. Una muestra de ello por excelencia son los esfuerzos que las empresas visionarias dedican a alinear su visión de marca con las evaluaciones de desempeño y las estrategias de contratación (véase la Figura 3). Las empresas visionarias reconocen que el éxito de su CX se basa a menudo en las experiencias de marca que los clientes tienen con sus empleados, ya sea directa o indirectamente. Esto afecta el tipo de empleados que contratan y las evaluaciones de estos empleados.

Figura 3

Las empresas visionarias, a diferencia de otras empresas, se aseguran de que su visión de marca esté alineada con varias estrategias funcionales en sus actividades.



P. ¿En qué medida las estrategias anteriores en su empresa se alinean con su visión de marca?

Muchas más empresas visionarias afirman que su visión de marca está sincronizada de forma estratégica, desde la estrategia comercial general hasta el marketing, las ventas y la informática.

Práctica efectiva 3

Innovar con tecnología como elemento facilitador para clientes y empleados.

Como señalamos, la gran mayoría de las empresas visionarias (85 %) sostiene que son más innovadoras que la competencia. Esto corresponde a un 39 % más frente a otras empresas que afirman lo mismo, lo que constituye una diferencia importante para los clientes.

Según un estudio reciente de Salesforce Research, el 50 % de los consumidores y el 66 % de los compradores comerciales dicen que buscan de forma activa comprar productos o servicios de las empresas más innovadoras, esto es, aquellas que “introducen nuevos productos y servicios constantemente con base en las necesidades del cliente y las nuevas tecnologías”.³ Este resultado se refleja en un estudio anterior de CX de IBV, en el que la mayoría de los consumidores dicen que se sienten entusiasmados cuando las empresas planean usar tecnologías digitales para mejorar sus experiencias.⁴

Innovación tecnológica para los clientes

Varias de las empresas que entrevistamos hablaron sobre las tecnologías que están utilizando para transformar su CX actual y sus planes de mejora continua. Francesco Lagutaine afirma que Manulife está lanzando al mercado productos dirigidos a personas que desean tomar medidas saludables proactivas como una forma de reducir el costo de las pólizas de seguro. “El Internet de las cosas (IoT) es una gran ayuda”, señala. “Vemos cada vez más cómo operamos los dispositivos alimentados por el IoT y les ayudamos a los clientes a usarlos”.

Doug Milliken destaca la experiencia que Clorox ha tenido con bots conversacionales manejados mediante inteligencia artificial para productos como Renew Life®, donde los consumidores ingresan sus datos para conocer el probiótico correcto para ellos, y Burt’s Bees® para encontrar soluciones

para el cuidado de la piel. El IoT también está dentro de sus objetivos. “Tiene mucho sentido”, afirma. “Hicimos un experimento usando un filtro de agua Brita®. Podría ordenar automáticamente un nuevo filtro en Amazon. Aunque fue una prueba muy pequeña, aprendimos mucho. El siguiente paso es descubrir cómo hacerlo a escala”.

Innovación tecnológica para los empleados

Se necesita un enfoque similar a la innovación tecnológica a fin de capacitar a los empleados para que ofrezcan la CX ideal de la empresa. Francesco Lagutaine señala cómo Manulife hace uso de la inteligencia artificial, el análisis predictivo y el aprendizaje profundo en sus centrales telefónicas para capacitar al personal y ayudarlo a solucionar los problemas de los clientes de manera más efectiva.

Doug Milliken describe que los datos y la tecnología han ayudado a Clorox a mejorar la experiencia de sus empleados en dos áreas clave:

- *Conocimientos.* “Trabajamos bastante en aprovechar el análisis de las redes sociales. El lenguaje natural es una parte importante. Se trata de desarrollar nuestras capacidades de análisis de datos para poder desarrollar nuestros conocimientos”.
- *Ejecución.* “Utilizamos una serie de tecnologías, que incluyen un conjunto integrado de herramientas de marketing en la nube para crear experiencias más personalizadas para los clientes conocidos. También utilizamos herramientas y motores de personalización de sitios web para crear videos personalizados de forma rápida y a gran volumen”.

“La CX se puede pensar como algo independiente”, observa, “pero es en realidad la base que proporciona gran parte de los datos que mejora nuestra capacidad de personalizar la CX. La capacidad de mi grupo para proporcionar la CX será tan buena como nuestra capacidad de transformación digital e informática”.

Como predice Francesco Lagutaine, “el éxito está en los datos. El análisis y la infraestructura de datos serán esenciales”.

Práctica efectiva 4

Activar la experiencia del empleado para activar la CX.

Gracias a una alineación estratégica y las tecnologías adecuadas, las empresas pueden integrar su visión de marca con los procesos y las actividades clave que, en últimas, repercuten en el diseño y la ejecución de todas las interacciones con los clientes. Las empresas visionarias son particularmente buenas en esto. Han integrado su visión de marca con los elementos que conforman la CX holística de una organización en toda la cadena de valor para el cliente. No solo se han centrado en las iniciativas de CX más evidentes, como las campañas de marketing: sus proyectos de I&D, las políticas laborales e incluso las estructuras organizativas reflejan también su visión de marca (véase la Figura 4).

Lo que muchas organizaciones parecen perder de vista va más allá de la comunicación interna sobre CX. No diseñan de manera intencional los procesos, las herramientas y las tecnologías que los empleados necesitan para ofrecer la

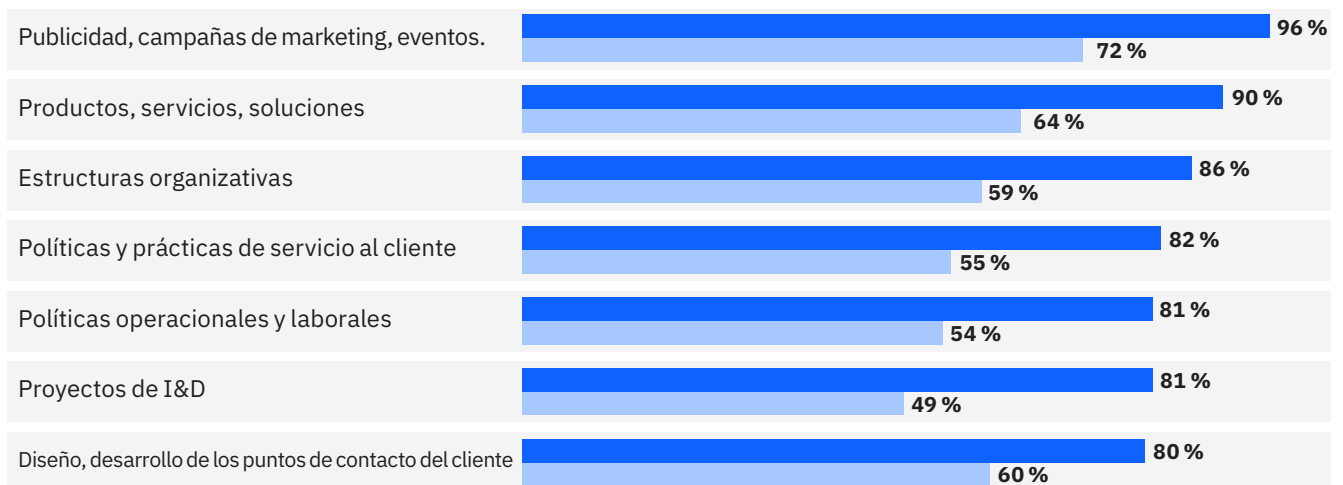
mejor CX posible. Estas organizaciones pasan por alto la importancia de la experiencia del empleado. Les preguntamos a nuestros entrevistados sobre el enfoque de sus empresas en el cliente y en la visión ideal para su CX. Rachel Carpenter, directora general de Estrategia de Conocimientos y Diseño de Citi, compartió algunas de las acciones de su empresa para tener siempre presente la CX, comenzando por los ejecutivos.

“Nuestros objetivos e indicadores de calidad y de CX se establecen en el nivel superior de nuestra organización”, explica. “Los equipos ejecutivos presentan la opinión y la perspectiva de los clientes en las reuniones. Nuestras cumbres de directores siempre tratan temas relacionados con CX. A veces, invitamos a los clientes a reunirse con nuestros ejecutivos en persona, lo cual es una forma análoga de hacerlo, pero puede ser muy eficaz”.

Enfatiza que los ejecutivos nunca deben perder de vista la perspectiva del cliente. “Definitivamente existe la expectativa de que el cliente sentirá curiosidad e interactuará para poder experimentar nuestros procesos de CX en persona”.

Figura 4

Más empresas visionarias se comprometen a incorporar su visión de marca en los procesos y actividades que pueden servir para activar su CX ideal



■ Empresas visionarias ■ Otras empresas

P. ¿En qué medida está de acuerdo en que su visión de marca actual se refleja correctamente en cada uno de los anteriores aspectos de su empresa?

Las empresas visionarias, a diferencia de otras empresas, analizan cuidadosamente cómo se podría expresar su visión de marca en todos sus ecosistemas.

“Hemos adoptado un verdadero pensamiento de diseño”, afirma. “Los talleres nos ayudaron en principio a capacitar a compañeros de trabajo sobre la metodología, pero ahora es mucho más que eso. Utilizamos el pensamiento de diseño para resolver problemas, a veces incluso con cartas o comentarios de clientes como punto de partida. Tomamos su perspectiva y volvemos a las soluciones desde ese punto”.

Para los diseñadores y desarrolladores de las estrategias y puntos de contacto, es esencial mantenerse cerca de los clientes de Citi. Rachel Carpenter pone como ejemplo a equipos como el suyo, que trabajan en productos móviles.

“Una parte fundamental de su trabajo incluye pruebas en vivo de prototipos, supervisión social y extracción de información”, agrega. “Indagamos en profundidad para descubrir de qué hablan los clientes. La investigación de los usuarios es parte de cada una de las etapas iterativas, y nos concentramos en compartir información estratégica para que todos los empleados participen en lo posible”.

También destaca la capacidad que los representantes de atención al cliente tienen para conectarse con ellos. “Me he sentado con nuestros agentes de atención telefónica y me sorprende la atención tan paciente, amable y personal que brindan. Tienen indicadores tanto de calidad como de rapidez. Sus objetivos y, más importante aún, los objetivos de sus gerentes, están alineados con el tipo de servicio que necesitan ofrecer”.

Citi también se asegura de que los empleados que no tienen contacto con los clientes, como los de operaciones, cadena de suministro o informática, puedan contribuir al éxito de la CX de la organización. “Organizamos eventos y conferencias para los clientes”, dice Rachel Carpenter. “Los empleados colaboran en la interacción de los clientes. Consideran características potenciales y votan sobre lo que sirve. También pueden participar en nuestra comunidad Canvas para aportar ideas y opiniones. Es muy valioso aprovechar a estos empleados. Como se ubican fuera de nuestros equipos de diseño y desarrollo, pueden ofrecer una perspectiva nueva”.

De hecho, Citi ha ampliado su misión de marca de permitir el crecimiento y el progreso interno de sus empleados. “Tenemos todo un equipo de experiencia que se centra exclusivamente en la experiencia tecnológica de los empleados”, señala. “Este equipo hace exactamente lo

que mis equipos de CX, pero para los empleados. Sus soluciones ayudan a reducir los asuntos que se escalan a la mesa de ayuda, mejoran la productividad y reducen los costos operativos”.

Desafortunadamente, muchas de las organizaciones que encuestamos no son diligentes en involucrar a los empleados de todos los cargos en el trabajo por lograr el CX ideal. La mayoría de las veces, comunicar su visión de marca al interior es una conversación unidireccional a través de correo electrónico. Este enfoque pasivo podría ser una de las razones por las que tantos encuestados dicen que sus empleados no entienden completamente lo que significa su visión de marca ni cómo aplicarla.

Por el contrario, al enfocarse e invertir en la experiencia de los empleados como lo hace Citi, el personal queda capacitado sobre los procesos y herramientas que se necesitan para brindar la mejor CX posible. Al estar inmersos en una cultura corporativa que valora la CX en todos sus niveles, los empleados no solo conocen la visión de marca de Citi, sino que la viven.

Práctica efectiva 5

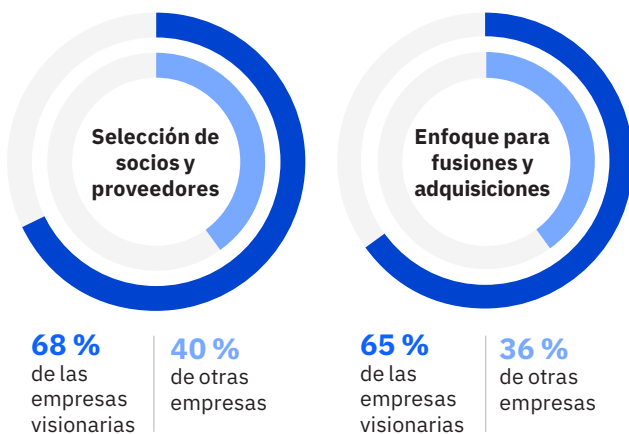
Integrar al ecosistema.

Como las empresas de la actualidad trabajan a menudo en un ecosistema complejo de compañías externas, necesitan ir más allá de la experiencia de los empleados internos y considerar también el aporte de las relaciones externas a la CX ideal. Los equipos externos pueden desempeñar una función importante en la CX de una empresa al solucionar las carencias que haya en capacidades o tecnología, mejorar las habilidades o trabajar en equipo para crear nuevas ofertas, modelos de negocio o plataformas.

Es importante destacar que las empresas visionarias, a diferencia de otras empresas, cómo se podría expresar su visión de marca en todos sus ecosistemas. Casi dos tercios de las empresas visionarias reconocen la necesidad de considerar la visión de marca de un cliente potencial al determinar la empresa con que quieren comprometerse. Ya se trate de un socio, un proveedor, un vendedor o, incluso, de una posible fusión, las empresas visionarias buscan crear relaciones con las organizaciones que compartan su visión y filosofía en CX (véase la Figura 5).

Figura 5

Son más las empresas visionarias que sostienen que su visión de marca se refleja en su enfoque para seleccionar y trabajar con organizaciones externas de sus ecosistemas



P. ¿En qué medida está de acuerdo en que su visión de marca actual se refleja correctamente en cada uno de los anteriores aspectos de su empresa?

¿En qué medida la capacidad de un socio para ayudar a generar la CX ideal es un componente prioritario de la relación? Les planteamos esta pregunta a nuestros entrevistados. Varios afirman que se enfocan directamente en la CX durante la fase de debida diligencia. Una vez que la relación ha pasado de este punto, comienza el trabajo arduo de alinearse en torno a la CX. Como Rachel Carpenter explica, “cuando contratamos a un asociado proveedor, llevamos a cabo sesiones de inmersión. Dado que trabajamos en objetivos comunes, compartimos todo lo posible sobre el comportamiento y las necesidades de los clientes. Queremos que nuestros asociados tengan nuestros mismos conocimientos sobre los clientes”.

También es importante compartir la información del cliente con los socios, de acuerdo con Suyog Mody, cofundador de Drift Away Coffee, empresa de café de modelo de suscripciones con sede en los Estados Unidos. Por ser una de las primeras empresas digitales, no afronta los mismos desafíos de transformación que las grandes organizaciones heredadas.

Sin embargo, debido al tamaño reducido de su ecosistema, ejecutarlo con excelencia constante es una misión crítica para su CX. La marca Drift Away Coffee se trata del compromiso de vender un producto de calidad superior y, al mismo tiempo,

llevar a cabo buenas acciones. Solo obtiene granos de pequeños agricultores, que se mencionan de forma destacada en el café que se le envía a cada cliente. Este es un elemento de diseño distintivo de su CX. Debido a que su modelo de negocio es muy personalizado para los suscriptores, Drift Away Coffee ha adquirido una gran cantidad de datos de clientes y comentarios invaluable a través de reseñas y calificaciones, que comparte con los agricultores.

“Recopilamos un informe detallado para nuestros agricultores después de tostar los granos y enviarlos a los clientes, y recibimos comentarios de ellos”, afirma Suyog Mody. “De este modo, los agricultores pueden mejorar continuamente su producto y, en última instancia, su medio de sustento”. Este ciclo de retroalimentación es un ejemplo de cómo se realiza la visión de CX de una empresa en toda la cadena de suministro. También le ayuda a Drift Away Coffee a establecer relaciones sólidas con los aliados que quiere mantener en su ecosistema.

Para otras empresas, trabajar con sus ecosistemas, en particular, alrededor de la CX, significa atraer a los colaboradores a sus órbitas organizacionales todo lo posible. Francesco Lagutaine se refiere a esto como una “red fluida”. Afirma que es absolutamente esencial que los colaboradores compartan el punto de vista de la organización en cuanto al diseño centrado en las personas. También necesitan trabajar al mismo ritmo de sus equipos.

Explica, “todos nuestros vendedores, socios, proveedores, etc., trabajan en nuestros procesos y no en los de ellos. Tenemos que hacerlo así debido a nuestro modo de producción iterativo, donde estamos haciendo ajustes constantes, incorporando la opinión del cliente y adaptándonos”.

Según sostiene, este enfoque reviste una importancia particular para los colaboradores que aportan capacidades, tales como diseño o desarrollo y operaciones. “En algunos casos”, agrega, “buscamos empresas que subcontratan empleados para nosotros. Otras veces, entendemos que tienen que implementar un equipo, pero tienen que trabajar junto con nosotros en nuestras instalaciones, siguiendo nuestros estándares y procesos. ¿Por qué? En primer lugar, porque creemos que controlar el enfoque nos servirá para brindar la mejor experiencia de una manera que podamos repetir. En segundo lugar, es esencial que aprendamos en el camino”.

Y agrega, “así pues, buscamos proveedores que se sientan cómodos cambiando la forma de trabajar para que se ajusten a nuestros propios conocimientos”.

Práctica efectiva 6

Cambiar la mentalidad cultural al dar prioridad a la empatía.

Si bien la disposición al cambio puede ser importante para los aliados externos, en el caso de los empleados, es imprescindible. De hecho, cuando intentan alinear la CX actual con el propósito esencial de la CX, los encuestados dicen que las dos barreras principales que enfrentan son:

1. la falta de un programa de gestión del cambio, y
2. la falta de capacidad de los equipos para trabajar en silos organizacionales.

La mayoría de los entrevistados, en particular aquellos de organizaciones heredadas, están de acuerdo en que llevar a las personas a pensar, actuar y sentir de manera diferente también es uno de los desafíos principales. Francesco Lagutaine lo expresa de este modo: “Si uno no cambia la disposición de hacer lo mejor por el cliente, las metodologías ágiles y el diseño centrado en las personas servirán para que los procesos sean más rápidos, pero no necesariamente mejorarán la experiencia del cliente”.

Agregar que se necesita un cambio de mentalidad para enfrentar este desafío. “Lo más importante para una organización es cambiar su mentalidad de la mera producción de resultados a comenzar a empatizar con el cliente. No existen procesos, tecnologías, estructuras o incentivos que generen una transformación exitosa si no se cambia la cultura subyacente de la organización”.

¿Y cómo es que una empresa aborda un cambio cultural? Esta es su sugerencia: “La cultura se crea por las narraciones. Cuando escuchamos algo una y otra vez, sentimos ánimo y una reafirmación de los valores en los que creemos, de las cosas a las que tememos y de los sentimientos de protección. Las organizaciones tienden a decir “una vez que lo decimos, ya está hecho”, pero la cultura se construye mediante la reafirmación constante. Esta es una de las lecciones clave que he aprendido: nunca dejes de recordarle a la gente por qué hacemos lo que hacemos y de reconocer su trabajo”.

Dan Makoski es director de diseño de Lloyds Banking Group en Londres. Está de acuerdo en que uno de los mayores desafíos que enfrenta es cambiar la mentalidad de los empleados para concentrarse en una mayor empatía por el cliente. Habla de la necesidad de centrarse en la CX. “Fue un factor que cambió las reglas cuando dejamos de centrarnos en los resultados de una etapa iterativa determinada”, afirma. “Necesitábamos un nuevo diálogo. Pensar las cosas desde un punto de vista humano. En lugar de resultados, pensar en hacer algo que les encante a los clientes”.

“Esto significa que a veces no se sabrá cuál va a ser el resultado”. Reconoce que, trabajando en la industria de los servicios financieros, los equipos utilizaron “un modelo de cascada predecible”.

Agrega, “ahora, nuestra transformación hacia un entorno más ágil, con altos grados de alineación y autoridad, está remodelando los valores culturales de nuestros equipos, así como de nuestros ejecutivos”.

Exploración del propósito esencial de la CX

Una cultura centrada en el cliente

Como lo afirman nuestros entrevistados, la clave para centrarse en el cliente es llevar a que los empleados sientan empatía por los clientes. En lugar de simplemente pedirles un enfoque empático a los empleados que tienen contacto con los clientes, un cambio cultural implica que todos los empleados interioricen este sentimiento de manera genuina hasta el punto en que afecte su desempeño diario. Los ejecutivos pueden promover este cambio modificando la forma en que sus compañeros trabajan en equipo y los empleados resuelven los problemas y al motivar a los empleados a mejorar su CX de manera proactiva. Estas son medidas que se pueden tomar:

– Adoptar la agilidad empresarial.

Las organizaciones suelen exaltar el valor de la transparencia y la colaboración. Sin embargo, como lo muestran nuestros resultados, su falta de capacidad para trabajar en silos sigue siendo un gran obstáculo para la CX. La CX es un asunto empresarial. De manera similar a la metodología ágil para el desarrollo de software, las empresas ágiles se centran en la formación de equipos interdisciplinarios y la iteración para optimizar las operaciones. Se trata de generar confianza y franqueza para el trabajo en equipo hacia objetivos comunes. Colaboran, crean, observan, aprenden y ajustan.

– Adoptar prácticas de diseño centradas en las personas.

El pensamiento de diseño es un enfoque que muchas empresas han utilizado para desarrollar soluciones a los problemas de los clientes. Sin embargo, los principios del pensamiento de diseño se pueden aplicar prácticamente a cualquier problema. Esta forma de trabajo se centra en las necesidades de los usuarios finales, sin importar quienes. Ayuda a los equipos a empatizar con el punto de vista de los usuarios finales. Adoptar en toda la organización un marco para el pensamiento de diseño como un enfoque para explorar y resolver problemas puede resultar en excelentes experiencias con resultados repetibles a escala.

– Dar gran importancia a la curiosidad en la atención al cliente.

Una buena cantidad de curiosidad debe ir de la mano con la empatía. Se trata del afán de explorar nuevas soluciones a los problemas de los clientes lo que puede llevar la empatía de los empleados a la acción. La innovación alcanza el éxito cuando los empleados se sienten capacitados para ir más allá de las respuestas obvias y seguros para experimentar con nuevas ideas, incluso si frente a la posibilidad de que no funcionen.

Experiencias excelentes para los empleados

Una excelente CX se genera a partir de las excelentes experiencias empresariales. Las experiencias de los empleados de la actualidad (personalizadas, simples y motivadoras) requieren comunicaciones significativas y ejecutables de la dirección; soluciones tecnológicas como la nube, la IA y el IoT; y herramientas de colaboración y productividad. Estas son medidas que se pueden tomar:

– Comunicarse de forma auténtica con información táctica relevante.

Si los empleados no reciben el mensaje sobre la CX ideal de su empresa, es porque los directivos no lo han compartido de manera efectiva, o las comunicaciones no tienen relación con las actividades diarias de los empleados, o ambas cosas. Las historias personales lo llevan a la realidad. Es importante que los empleados reconozcan que sus funciones específicas contribuyen al propósito esencial de la CX de su organización. De este modo, se promueve un sentido de propósito y un deseo de participar en mejorar la CX de la compañía.

– Dar prioridad a la innovación digital para los empleados.

No es posible pensar que los empleados pueden generar el propósito esencial de la CX de su empresa si no cuentan con las tecnologías adecuadas. Los asociados necesitan soluciones de movilidad para abordar el servicio al cliente de inmediato. Los equipos de ventas necesitan plataformas de marketing de “próxima mejor acción” con funciones de productividad y colaboración. La inteligencia artificial y el análisis de datos son necesarios para predecir la optimización de la cadena de suministro y las estrategias del ciclo de vida del cliente. La realidad aumentada y la tecnología 5G pueden ofrecer avances importantes en servicio presencial, mantenimiento, ingeniería y diseño, capacitación y atención al cliente. Además, las plataformas híbridas multinube pueden brindarles a todos los empleados acceso a los servicios y los datos que necesitan.

– Ayudar a los empleados a mejorar su productividad y responsabilidad.

Los comportamientos laborales actuales incluyen trabajo remoto y horarios flexibles. Las comunicaciones asincrónicas y el flujo de trabajo a través de aplicaciones de colaboración son clave. Se deben brindar las plataformas de software y los sistemas de diseño que los empleados necesitan para mejorar la productividad, en especial en cuanto a las iniciativas relacionadas con la CX. Luego, hay que capacitar a los empleados en todos los niveles para que tomen decisiones apropiadas y asuman la responsabilidad por los resultados.

Aprendizaje práctico

Para sostener un cambio cultural hacia una mejor atención al cliente, se debe involucrar a los empleados en el proceso. En lugar de cumplir órdenes provenientes de los altos mandos, los empleados se destacan cuando comprenden por qué se necesita un cambio con base en las evidencias y participan activamente en el trabajo de reinversión. Estas son medidas que se pueden tomar:

– Realizar una auditoría de experiencia integral.

A fin de desarrollar una visión CX alcanzable, primero se debe tomar una imagen de referencia del panorama actual de la experiencia. Una auditoría de experiencia integrada, que es mucho más que una hoja de ruta detallada, tiene en cuenta un conjunto de factores que conforman la cadena de valor del cliente, tales como análisis de los activos de marca, un estudio de los canales de todos los puntos de contacto de los clientes, un estudio analítico, una auditoría de tecnología, una auditoría del tono de la marca, una auditoría de SEO y una evaluación competitiva. Al involucrar a los equipos y compartirles la información de una auditoría de tal alcance, estos pueden tener una perspectiva que les sirva para avanzar.

– Tomar decisiones rápidamente con una metodología “Garage” profunda.⁵

Las empresas heredadas que trabajan en un mayor enfoque en el cliente pueden tener dificultades para cambiar con una rapidez suficiente que les permita cumplir con las expectativas del cliente o sus plazos internos. Poder apreciar un avance rápido, incluso durante el período de aprendizaje, es una gran motivación para el éxito continuo. Con una metodología “Garage”, las empresas crean equipos que salgan de sus operaciones normales. Estos equipos pueden originar la innovación cocreando con empleados multidisciplinares y aplicando los principios del pensamiento de diseño y la metodología ágil para desarrollar productos viables mínimos (MVP) con rapidez. De este modo, los empleados adoptan nuevas formas de trabajar y de pensar con la velocidad de una empresa emergente, pero a la escala de una gran empresa.

– Cambiar la gestión del cambio.

Las empresas pueden considerar que la gestión del cambio es un gran desafío porque todavía la tratan como un método formal, estructurado y basado en procesos. En lugar de ello, es mejor centrarse en las ideas estratégicas generadas de datos para que los empleados conozcan la justificación y la dirección de los cambios necesarios. Es posible que sean más receptivos a un enfoque personalizado que a uno prescriptivo. Mientras más empleados estén comprometidos y tengan sentido de pertenencia con el cambio, más fácil les será adoptar nuevas tecnologías y nuevas formas de trabajar y pensar.

–

¿Estás listo para activar el propósito esencial de la CX?

- ¿Cómo puede medir si el propósito esencial de la CX incide en el pensamiento y comportamiento de los empleados en el trabajo diario?
- ¿Cómo puede interactuar con sus asociados, proveedores y prestadores del ecosistema para que entiendan completamente su visión de marca y puedan ayudarlo a cumplir con el propósito esencial de su CX?

¿Qué debe cambiar su empresa para centrarse más en el cliente?

Acerca de los autores



Billy Seabrook

[linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273](https://www.linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273)
[@billyseabrook](https://twitter.com/billyseabrook)
billy.seabrook@ibm.com

Billy Seabrook tiene más de 20 años de experiencia en la creación de estrategias de marca innovadoras y experiencias de cliente y CX omnicanal para empresas líderes en todas las industrias. Como director creativo global de IBM iX, dirige una red de más de 60 estudios de diseño iX para crear experiencias de marca digital con estrategias progresivas, diseño centrado en las personas y tecnología transformadora.



Carolyn Heller Baird

[linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083](https://www.linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083)
[@cjhbaird](https://twitter.com/cjhbaird)
cbaird@us.ibm.com

Carolyn Heller Baird es Directora de Investigación Global, Experiencia del Cliente y Diseño de IBM IBV. Además de su investigación en temas sobre CX, Carolyn está a cargo de los estudios de la dirección ejecutiva de Marketing de la serie C-suite de IBV. Su carrera abarca casi 20 años como consultora de estrategias de experiencia.

IBV desea darles las gracias a las siguientes personas por sus contribuciones en la elaboración de este informe:

Nancy Kramer, experto jefe, IBM iX
Robert Murray, socio afiliado, IBM iX
Babs Rangaiah, socio ejecutivo, IBM iX
Corinne Sklar, director de marketing, IBM iX

Más información

Si desea más información acerca de este estudio de IBM Institute for Business Value, comuníquese con nosotros en iibv@us.ibm.com. Siga a [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) en Twitter, y para ver todo el catálogo de nuestras investigaciones o para suscribirse a nuestro boletín mensual, ingrese a ibm.com/ibv.

Acceda a los informes ejecutivos de IBM Institute for Business Value en su dispositivo móvil descargando las aplicaciones gratuitas “IBM IBV” para teléfono o tableta desde su tienda de aplicaciones.

El mejor aliado en un mundo cambiante

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, reuniendo información estratégica comercial, investigaciones avanzadas y tecnología para darles una clara ventaja en el ambiente actual de cambios rápidos.

IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value (IBV) forma parte de IBM Service y elabora ideas estratégicas con base en datos reales para los altos ejecutivos empresariales sobre cuestiones fundamentales de los sectores público y privado.

¿Qué ayuda le puede prestar IBM iX?

IBM iX ayuda a las empresas líderes a crecer y cambiar sus actividades mediante el diseño. Nuestros diseñadores de negocios de casi 60 estudios mundiales trabajan en la intersección de la estrategia progresiva, el diseño centrado en las personas y la tecnología de la transformación para imaginar las experiencias empresariales futuras y ayudar a nuestros clientes a volverlas realidad. Para obtener más información, ingrese a ibm.com/ibmix.

Método del estudio y demografía

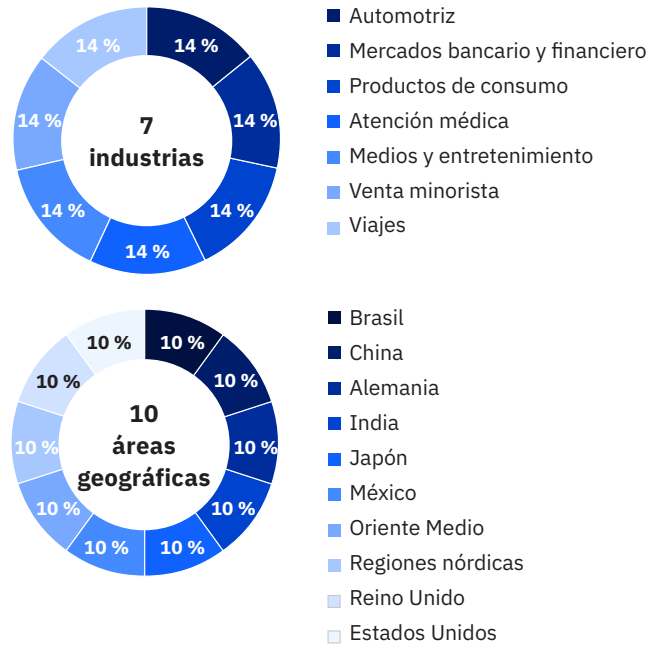
En cooperación con Oxford Economics, IBV encuestó a 1003 ejecutivos responsables o con una gran influencia en la ejecución de la visión de marca de sus organizaciones en cuanto a CX. Algunos de los cargos de los encuestados son: director ejecutivo, director de marketing, director de operaciones, director de innovación, director de recursos humanos, así como otros altos ejecutivos en las áreas de transformación digital, CX, marketing, desarrollo de negocios y ventas.

Las siete industrias representadas incluyen los mercados automotriz, bancario y financiero, bienes de consumo, atención médica, medios y entretenimiento, comercio minorista y turismo. Cada uno comprende el 14% de nuestra muestra total. La muestra se tomó en diez áreas geográficas, incluyendo ocho países: Brasil, China, Alemania, India, Japón, México, Reino Unido y Estados Unidos, además de las regiones nórdicas (Dinamarca, Noruega, Suecia) y Oriente Medio (Egipto, Arabia Saudita, EAU). Cada área comprende el 10% de nuestra muestra total.

Nuestro objetivo era explorar la medida en que las organizaciones estaban aplicando efectivamente su visión de marca para la ejecución de su CX ideal. Es importante destacar que observamos la manera en que su visión de marca se alineaba con las estrategias funcionales y la repercusión de su visión en el comportamiento de todos empleados de la empresa. Nuestro propósito consistió en descubrir prácticas efectivas abanderadas por las organizaciones que hacen todo lo posible para colocar su visión de marca en el centro de sus actividades y generar su CX ideal.

Aplicamos el análisis de clasificación, que resultó en la segmentación de la muestra de la encuesta en dos grupos. Luego realizamos varios análisis discriminantes para comprender mejor los componentes clave que diferenciaban a estos grupos. Las empresas líderes, o visionarias, representan el 14%; todas las demás empresas encuestadas comprenden el segundo grupo (86%). Todos los datos son autoinformados.

Además de nuestra encuesta cuantitativa, llevamos a cabo aparte una serie de entrevistas cualitativas individuales y detalladas con ejecutivos de productos bancarios, de seguros y de consumo. Ninguno de los entrevistados participó en la encuesta cuantitativa.



Informes relacionados

Seabrook, Billy y Carolyn Heller Baird “AI reality check for customer experience: Why CX practitioners and executives see it differently”. IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2018. <http://ibm.biz/aicxreality>

Berman, Saul, Josh Goff y Carolyn Heller Baird. “The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren’t fans”. IBM Institute for Business Value. Marzo de 2017. <https://ibm.co/cx-disappointment>

Marron-Partridge, Tina, Janet Mertens, Maria-Paz Barrientos y Meredith Singer. “Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity”. IBM Institute for Business Value. Febrero de 2016. <http://ibm.biz/employeeexp>

Notas y fuentes

- 1 Dugan, Mary Ellen. “For Generation Z the digital experience is the human experience”. *Ad Age*. 5 de febrero de 2019. <https://adage.com/article/wp-engine/generation-z-digital-experience-human-experience/316487>
- 2 “Plotting the platform payoff – The Chief Executive Officer”. IBM Institute for Business Value. Mayo de 2018. <https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/ceo>
- 3 Afshar, Vala. “State of the Connected Customer”. Salesforce Research. 2018. <https://www.salesforce.com/blog/2018/06/digital-customers-research.html>
- 4 Berman, Saul, Josh Goff y Carolyn Heller Baird. “The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren’t fans”. IBM Institute for Business Value. Marzo de 2017. <https://ibm.co/cx-disappointment>
- 5 “IBM Garage”. Consultado el 8 de noviembre de 2019. <https://www.ibm.com/garage>

Acerca de Research Insights

Research Insights son ideas estratégicas que se basan en datos reales y van dirigidas a los ejecutivos de empresas sobre temas esenciales de los sectores público y privado. Se basan en los resultados del análisis de nuestros propios estudios principales de investigación. Si desea más información, comuníquese con IBM Institute for Business Value en iibv@us.ibm.com.

IBM de Colombia S.A.

Cra 53 No. 100 – 25
Bogotá – Colombia

IBM, el logotipo de IBM, ibm.com son marcas registradas de International Business Machines Corp., registrados en muchas jurisdicciones en todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas registradas de IBM u otras empresas. Una lista actual de las marcas registradas de IBM está disponible en la web en “Copyright and trademark information” en: ibm.com/legal/copytrade.shtml

Este documento está actualizado conforme a la fecha inicial de la publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL”, SIN NINGUNA GARANTÍA, EXPRESA O IMPLÍCITA, INCLUYENDO NINGUNA GARANTÍA DE COMERCIABILIDAD, LA APTITUD PARA UN PROPÓSITO DETERMINADO Y CUALQUIER GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO INFRACCIÓN. Los productos de IBM están garantizados de acuerdo con los términos y las condiciones de los acuerdos bajo los cuales se proporcionan.

Este informe se destina únicamente a la orientación general. No se pretende que sea un sustituto de una investigación detallada ni el ejercicio de juicio profesional. IBM no será responsable por las pérdidas de cualquier tipo experimentadas por cualquier organización o persona que se base en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden derivar de fuentes de terceros y IBM no verifica, valida ni audita estos datos de manera independiente. Los resultados del uso de estos datos se proporcionan “tal cual” e IBM no ofrece representaciones ni garantías, expresas o implícitas.

© Copyright IBM Corporation 2020

43029243COES-01

