

Research Insights

—

De la experiencia del cliente a la experiencia de la empresa

Seis prácticas líderes para activar
su Estrella Polar de la experiencia
del cliente (CX)



IBM Institute for
Business Value



Puntos de debate

Las grandes experiencias del cliente (CX) provienen de grandes experiencias de la empresa.

La experiencia del cliente ideal para una organización – su Estrella Polar de CX – puede hacerse realidad si todos en la empresa adoptan una mentalidad centrada en el cliente. Desde los ejecutivos hasta los empleados, pasando por los socios del ecosistema, todos deben disponer de las tecnologías, las herramientas, los conocimientos de los datos y los procesos necesarios.

La Estrella Polar de CX es más que una visión, es una guía práctica para las empresas.

No basta con que los empleados comprendan cómo su visión de la marca define la CX ideal de su organización, necesitan contar con los recursos necesarios para aplicar esta visión a sus tareas diarias. Esta falta de autoridad puede afectar especialmente a los empleados que prestan servicio a los clientes, directa o indirectamente.

La empatía es la clave para fomentar la centricidad en el cliente.

Una organización se centra realmente en el cliente cuando cambia a una cultura corporativa que prioriza las necesidades de sus clientes y empleados tanto como sus objetivos de negocio.

La experiencia digital es la experiencia humana

En la era digital actual, esta clara línea divisoria entre nuestras vidas análogas y digitales se ha difuminado. Piense en cómo nos relacionamos con compañeros, amigos y familia, o en cómo accedemos a la información y al entretenimiento, en cómo compramos o incluso en cómo trabajamos. Un artículo reciente de *Ad Age* lo define así: “la experiencia digital no solo aporta información a nuestra experiencia humana, sino que ya forma parte de ella”.¹

Esto significa que una compañía que esté realizando su transformación digital sufre una gran presión por ofrecer una buena experiencia del cliente (CX). Lo primordial es satisfacer las expectativas en la entrega de bienes y servicios. Más allá de ello, las marcas necesitan representar algo, crear navegaciones del cliente que generen la afinidad y la confianza para que el cliente nos prefiera.

Traducir esta aspiración en la CX ideal de referencia (“Estrella Polar”) marcará la dirección que permitirá diferenciar su CX de las de la competencia. Esta visión también sirve para movilizar a la fuerza de trabajo en torno a un conjunto de principios y objetivos comunes, que ayudarán a establecer la cultura corporativa de la organización.

Definir una Estrella Polar de CX es solo el principio. Activar dicha visión de CX es algo completamente distinto.

Francesco Lagutaine es el Director de diseño de experiencia y marketing de Manulife, una compañía multinacional de servicios financieros y seguros con sede en Toronto. Francesco, que reside en Hong Kong, explica que la visión de CX de Manulife tiene dos dimensiones. “Queremos que la mayoría de las interacciones sean lo más fluidas e intuitivas posibles, excepto aquellas que representan los momentos decisivos con nosotros. Estas deben ser significativas e inolvidables”.

Describe cómo el enfoque de diseño y creación que Manulife aplica a CX se basa en esta filosofía. “Se trata de comprender qué interacciones queremos que sean prácticamente invisibles para nuestros clientes, como por ejemplo, los pagos periódicos. El objetivo es que el dinero se transfiera de la cuenta de nuestros clientes a la nuestra, sin ningún percance. Pero, en casos más concretos, como el momento de la contratación o reclamaciones, debemos crear grandes momentos que serán los que nuestros clientes contarán”.

Muchas empresas perciben su transformación digital como una oportunidad para mejorar la relación personal con sus clientes. Esto requiere un enfoque centrado en el cliente y

Las Visionarias integran su visión de la marca en estrategias, políticas y enfoques que conforman su experiencia de la empresa:



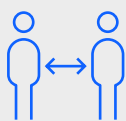
90%

de las Visionarias alinea su visión de la marca con su estrategia de CX



81%

de las Visionarias integra su visión de la marca en las políticas operativas y de los empleados



68%

de las Visionarias incorpora su visión de la marca en los enfoques para seleccionar socios y proveedores

coordinado, que todos los empleados de la empresa puedan adoptar, tanto si están de cara al cliente como si no. Pero esto no es todo. Las empresas están recurriendo a sus ecosistemas para obtener soporte para sus plataformas y modelos de negocio actuales, o crear nuevos. Los socios, los distribuidores y los proveedores tienen un papel cada vez más importante en la experiencia definitiva que los clientes tienen con una marca, incluso sin que los clientes se den cuenta de la participación de todo el ecosistema.

Dada esta complejidad, es fundamental ampliar el alcance de la estrategia de la experiencia para diseñar no solo las experiencias de los clientes, sino también la *experiencia de la empresa*. La experiencia de la empresa adopta una visión holística de la organización y los distintos participantes, desde empleados hasta socios, cuyas propias experiencias definirán en última instancia la CX de la empresa.

Pero, ¿cómo deben las empresas transmitir su Estrella Polar de CX?, ¿lo están consiguiendo? ¿Hasta qué punto se integra esta visión en toda la empresa con otras estrategias y prioridades de negocio? ¿Qué tecnologías utilizan las organizaciones para ejecutar su visión? ¿Y cómo se pueden centrar las empresas en materializar 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 nivel mundial con más de 1.003 altos ejecutivos de diversos sectores. Cada uno de estos ejecutivos es responsable (o ejerce una gran influencia) de la visión de la marca para la Estrella Polar de su organización y cómo esta se refleja en sus experiencias del cliente y del empleado (consulte el apartado “Datos demográficos y enfoque del estudio” en la página 16).

Aplicando un análisis de clasificación, identificamos un grupo de organizaciones que están siguiendo prácticas líderes para hacer realidad su Estrella Polar de CX. Estas Visionarias, que comprenden un pequeño subconjunto de nuestro estudio, son también líderes en innovación y están teniendo un gran éxito financiero.

Para comprender mejor las dinámicas en juego, también realizamos una serie de extensas entrevistas cualitativas personales a otros ejecutivos que se encuentran en plena actualización de su Estrella Polar de CX en sus organizaciones y ecosistemas. Hemos destacado a cinco de estos ejecutivos en este informe. Sus casos personales y perspectivas sobre los enfoques positivos en sus compañías, junto con ejemplos de las Visionarias, apuntan a seis prácticas eficientes que otras organizaciones podrían utilizar para mejorar su CX.

“La CX tiene que ser un factor presente en todas nuestras decisiones, incluso las relacionadas con tecnologías y herramientas”.

Doug Milliken

Vicepresidente de experiencia del cliente digital y estrategia de marca
The Clorox Company

Integrar un foco de CX en toda la empresa

Empezamos todas las entrevistas pidiendo a los ejecutivos que describieran la visión de sus empresas de la CX ideal.

Doug Milliken, Vicepresidente de experiencia del cliente digital y estrategia de marca en la empresa estadounidense The Clorox Company, afirma que es una pregunta difícil de responder porque, siendo una gran empresa de productos de consumo con múltiples marcas, Clorox no tiene una única CX ideal, sino que cada marca es responsable de determinar la suya. “Si quiere una declaración de intenciones a nivel de la compañía”, afirma, “sería: adoptar un enfoque centrado en las personas para crear experiencias integradas que les ayuden a alcanzar sus objetivos”.

Y añade rápidamente: “Aunque sé que esto suena a charla corporativa, es un enfoque totalmente nuevo para nosotros. Históricamente, hubiéramos dicho que somos una compañía centrada en la marca, pero que necesitábamos centrarnos en las personas. Hace unos años realizamos una transformación digital, cuando la economía global se estaba empezando a centrar en valorar la experiencia. Lo vimos primero en otros sectores, como las aerolíneas, y sabíamos que teníamos que hacer lo mismo”.

Su relato refleja las conclusiones extraídas de nuestro estudio IBV 2018 CEO, en el cual el 65 por ciento de los CEO encuestados afirmó que el entorno de negocio actual está pasando de estar centrado en el producto a centrarse en la experiencia.²

Clorox, al reconocer esta evolución, centró su transformación digital en CX. Las repercusiones de esta decisión han sido evidentes y su reacción en cadena ha tenido un gran alcance.

Como describe Doug Milliken, “Quedó claro que teníamos que cambiar el modo de trabajar en toda nuestra cadena de valor. Ahora, intentamos que la CX sea un factor presente en todas nuestras decisiones, incluso las relacionadas con tecnologías y herramientas, todas ellas deben orientarse a mejorar la CX.

A continuación, abordó el problema que afrontan todos los entrevistados y encuestados. “La gran pregunta”, señaló, “es cómo integramos este enfoque para que todos los equipos de la organización empiecen a pensar de esta manera: Poner en primer lugar el punto de vista del cliente”.

No basta con ser consciente de ello

La apreciación de Doug Milliken sobre el reto que se plantea resuena en las conclusiones de nuestra encuesta. Solo un tercio de los encuestados cree que sus empleados reconocen que la visión de su marca es el eje central de su compañía. Por el contrario, más de la mitad afirma que los empleados “comprenden de forma general” qué significa esta visión. Este conocimiento tan superficial no permite prescribir cómo debería aplicarse una visión al diseño y la ejecución de una CX ideal, ni que los empleados motivados piensen o se comporten de forma diferente. Un 10 por ciento adicional reconoce que sus empleados ignoran por completo la visión de su marca, y el resto considera que su visión ya no es relevante (ver Figura 1).

Figura 1

Los líderes de CX tienen mucho trabajo por delante — la mayoría de los empleados no acaba de comprender la importancia de la visión de la marca para el negocio



P. Seleccione la afirmación que mejor describe el estado actual de la visión de la marca de su organización.

El éxito de las Visionarias

Las Visionarias han tenido un elevado rendimiento en los últimos tres años, en comparación con la competencia, sobre todo en términos de rendimiento financiero. El 90 por ciento de las Visionarias afirma que han superado a la competencia en crecimiento de ingresos, frente al 52 por ciento de las demás empresas, una diferencia del 38 por ciento. En cuanto a la rentabilidad, el 72 por ciento de las Visionarias cree que ha obtenido un rendimiento superior, en comparación con solo el 44 por ciento de las demás organizaciones, una diferencia del 28 por ciento.

Observamos un patrón similar en el ámbito de la innovación. El 85 por ciento de las Visionarias sostiene que sus organizaciones han sido más innovadoras que sus competidores, mientras que solo el 46 por ciento de las demás organizaciones sostiene lo mismo. Y más importante aún, al menos cuatro de cada cinco Visionarias (81 por ciento) defiende que tienen mejores valoraciones de satisfacción del cliente que sus competidores. Esto supone un 28 por ciento más que las demás organizaciones (53 por ciento).

Seis prácticas líderes para iniciar el proyecto de Estrella Polar de CX

Aunque la gran mayoría de los encuestados aún está tratando de incorporar a sus equipos en el proyecto, identificamos a un pequeño subconjunto de empresas destacadas que van más avanzadas en su proyecto de hacer realidad su Estrella Polar de CX. Las organizaciones que hemos denominado Visionarias y que comprenden solo el 14 por ciento de la muestra fueron seleccionadas en función de tres atributos que las distinguen de las demás participantes en la encuesta.

El cien por cien de las Visionarias:

- Afirma que sus empleados han acogido su visión de la marca como eje central de sus compañías (frente a solo el 22 por ciento de las demás organizaciones)
- Incluye una explicación o visualización de su CX ideal como parte de su visión de la marca (frente a solo el 51 por ciento de las demás organizaciones)
- Mantiene un equipo de gobierno para su visión de la marca, integrado en el gobierno general de la marca de su organización (frente a solo el 21 por ciento de las demás organizaciones).

Destaca que, para cada medida de rendimiento incluida en nuestra encuesta, desde el estado financiero hasta la satisfacción del cliente, muchas más Visionarias presentaron un rendimiento superior en los últimos tres años que las demás organizaciones (consulte la columna lateral “El éxito de las Visionarias”).

Las Visionarias son grandes defensoras y gestoras de su visión de marca. Están comprometidas a que dicha visión se manifieste en toda la CX, y la establecen como base de sus culturas corporativas. Estas seis prácticas líderes se reflejan en los enfoques de las Visionarias y en las tácticas de éxito de nuestros entrevistados:

1. Pasar de la comprensión a la acción.

Es mayor el número de Visionarias que afirma que su visión de marca influye sobre las acciones de sus empleados en todos los niveles de la organización.

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

Las Visionarias están comprometidas a garantizar que su visión de la marca se integre en todas las estrategias funcionales.

Es importante distinguir entre comprender el concepto de una visión de la marca y estar capacitado para actuar en base a él.

3. Innovar con tecnología como habilitador para clientes y empleados.

Los clientes se sienten atraídos por empresas innovadoras, pero solo si esta innovación es relevante.

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

Las Visionarias se esfuerzan por integrar su visión de la marca en los procesos e iniciativas de toda la empresa para ayudar a los empleados a activar la CX ideal.

5. Fomentar la participación de todo el ecosistema.

Las Visionarias tienen muy en cuenta cómo contribuyen sus ecosistemas a la prestación de la CX ideal. Aunque muchas decisiones giren en torno a forjar relaciones externas, compartir la misma filosofía de CX debería ser prioritario.

6. Cambiar la mentalidad cultural priorizando la empatía.

Para adoptar la centricidad en el cliente en toda la empresa, es necesario cambiar la mentalidad de la cultura corporativa. En lugar de centrarse principalmente en los resultados, hay que prestar atención también a la empatía con el cliente.

Práctica líder #1

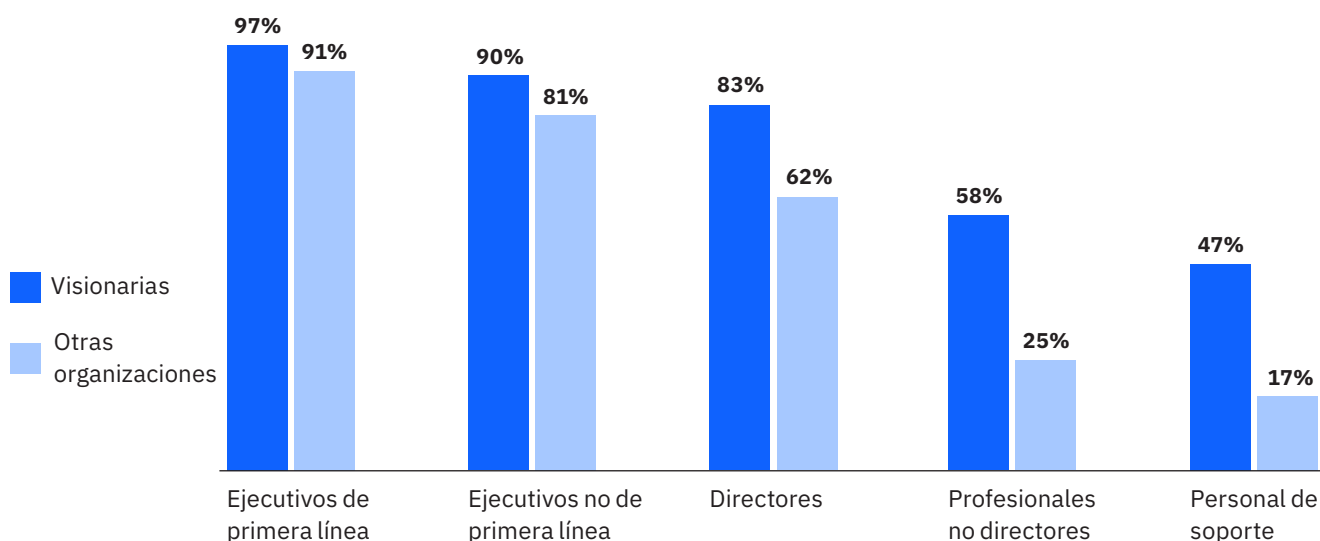
Pasar de la comprensión a la acción

Es importante distinguir entre comprender un concepto y actuar en base a él. Preguntamos a los encuestados hasta qué punto su visión de la marca guía el comportamiento y las decisiones de sus empleados. Para la mayoría de las organizaciones, es especialmente evidente el descenso de su influencia por debajo del nivel directivo. Esto sugiere que quienes tienen un mayor control cuentan con la capacidad y la flexibilidad para alinear sus acciones con la visión de la marca.

Pero los demás empleados, los que suelen estar en primera línea con los clientes, no siempre disponen de las políticas, los procesos, las herramientas, la formación, los conocimientos o, francamente, la autoridad, para aplicar esta visión a su trabajo. Aunque las Visionarias están mucho más convencidas de que las acciones de su personal están inspiradas por su visión de la marca, incluso ellas reconocen que hay posibilidad de mejora entre las bases (ver Figura 2).

Figura 2

La visión de la marca de una organización tiene un mayor impacto sobre la toma de decisiones y los comportamientos laborales para los cargos directivos y ejecutivos



P. ¿Hasta qué punto está de acuerdo con que la visión de la marca de su organización guía el comportamiento y las decisiones laborales de sus empleados?

Práctica líder #2

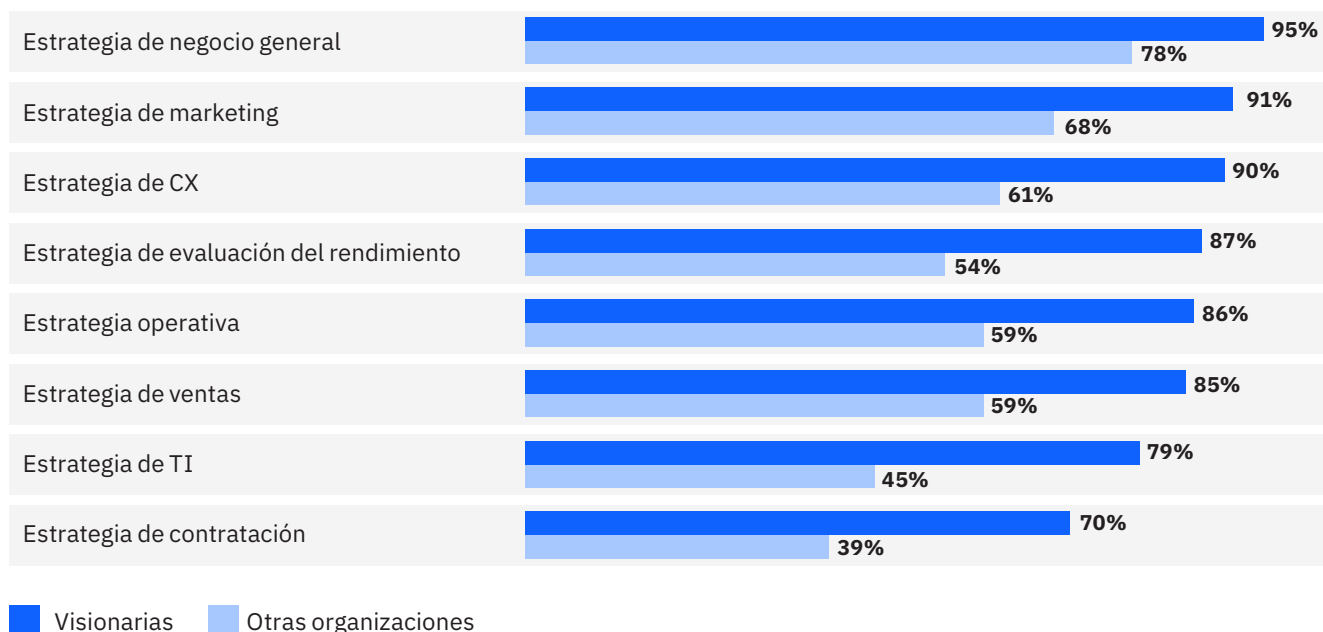
Alinear la visión de la marca con las estrategias de la empresa

Si la visión de la marca de una organización no está alineada con las estrategias clave de la empresa, es probable que su Estrella Polar de CX solo guíe acciones conceptuales aisladas, sin una responsabilidad ni aplicación coherentes. La alineación permite a las organizaciones gestionar de forma integral las prioridades, los presupuestos y los recursos de CX, con el soporte ejecutivo y la supervisión multidisciplinar necesarios.

Muchas más Visionarias afirman que su visión de la marca está sincronizada estratégicamente, desde la estrategia de negocio general hasta la de marketing, ventas y TI. Resultan especialmente reveladores los esfuerzos de las Visionarias por alinear su visión de la marca con las evaluaciones de rendimiento y las estrategias de contratación (ver Figura 3). Las Visionarias reconocen que el éxito de su CX normalmente se basa en las experiencias con la marca que los clientes tienen con los empleados, tanto directa como indirectamente. Esto repercute sobre el tipo de personal que contratan y cómo se evalúan.

Figura 3

Las Visionarias, más que otras organizaciones, se aseguran de que su visión de la marca esté alineada con diversas estrategias funcionales en toda la empresa



P. ¿Hasta qué punto las estrategias anteriores en su organización se alinean con la visión de marca actual de su organización?

Más Visionarias afirman que su visión de la marca está sincronizada estratégicamente, desde la estrategia de negocio general hasta la de marketing, ventas y TI.

Práctica líder #3

Innovar con tecnología como habilitador para clientes y empleados

Como se ha indicado anteriormente, la gran mayoría de las Visionarias (85 por ciento) considera que son más innovadoras que la competencia. Esto supone un 39 por ciento más que las demás empresas participantes, y es una distinción que importa a los clientes.

De acuerdo con un estudio reciente de Salesforce Research, el 50 por ciento de los consumidores y el 66 por ciento de los compradores de empresas afirman que a la hora de comprar buscan activamente a las compañías más innovadoras, aquellas que “introducen continuamente nuevos productos y servicios en función de las necesidades del cliente y las nuevas tecnologías”.³ Esta conclusión se refleja en un estudio de IBV CX anterior, en el cual la mayoría de los consumidores reconoció estar muy interesado por ver cómo las empresas utilizan las tecnologías digitales para mejorar sus experiencias.⁴

Innovación tecnológica para los clientes

Un número considerable de los entrevistados habló sobre las tecnologías que utilizan para transformar su CX actual y sus planes de mejora continua. Francesco Lagutaine explica que Manulife está lanzando al mercado productos diseñados para las personas que llevan un estilo de vida saludable de forma proactiva como medida para reducir el coste de sus pólizas de seguros. “El Internet de las cosas es un gran habilitador”, afirma. “Nos estamos centrando en cómo utilizamos los dispositivos de IoT y ayudando a los clientes a utilizarlos”.

Doug Milliken destaca cómo Clorox ha estado incorporando chatbots basados en IA en productos como Renew Life®, en el cual los consumidores introducen datos para saber qué probiótico deben utilizar, o Burt’s Bees® para soluciones de cuidado de la piel. IoT también está en su punto de mira.

“Tiene sentido”, dice. “Realizamos un experimento con un filtro de agua Brita®, para que hiciera el pedido de un nuevo filtro en Amazon automáticamente. Fue una pequeña prueba, pero aprendimos mucho. El siguiente paso es averiguar cómo lograrlo a gran escala”.

Innovación tecnológica para los empleados

Se necesita un enfoque similar para la innovación tecnológica, que capacite a los empleados a prestar la CX ideal de su organización. Francesco Lagutaine señala el uso que hace Manulife de la IA, la analítica predictiva y deep learning en sus centros de atención telefónica para formar al personal y ayudarles a resolver los problemas de los clientes de forma más efectiva.

Doug Milliken describe cómo los datos y la tecnología han ayudado a Clorox a mejorar las experiencias de los empleados en dos áreas clave:

- *Conocimientos*. “Estamos haciendo una gran labor para aprovechar el análisis de las redes sociales. El lenguaje natural supone gran parte de este esfuerzo. El objetivo es desarrollar nuestras propias funcionalidades de analítica de datos para poder ampliar nuestros conocimientos”.
- *Ejecución*. “Utilizamos diversas tecnologías, incluyendo una suite de herramientas de marketing integradas y habilitadas para cloud que nos permiten crear experiencias más personalizadas para los clientes conocidos. También utilizamos motores y herramientas de personalización de sitios web para crear rápidamente vídeos personalizados a escala”.

“Puedes considerar CX como un elemento independiente”, observa. “Pero, en realidad, es la base que proporciona muchos de los datos necesarios para personalizar la CX. La eficiencia de la capacidad de CX de mi grupo dependerá de nuestra capacidad de obtener datos y de la transformación digital”.

Como prevé Francesco Lagutaine, “Los datos son los que determinarán quién gana la partida. La analítica y la infraestructura de datos será fundamental”.

Práctica líder #4

Activar la experiencia del empleado para activar la CX

La alineación estratégica y las tecnologías adecuadas permitirán a las empresas integrar su visión de la marca en los procesos y actividades principales que en última instancia deciden el diseño y la ejecución de todas las interacciones con el cliente. Esto es algo que a las Visionarias se les da especialmente bien. Han incorporado su visión de la marca a los elementos que constituyen la CX holística de una organización en toda la cadena de valor del cliente. No se han centrado únicamente en las iniciativas de CX más obvias, como las campañas de marketing, sino que también sus proyectos de I+D, las políticas de los empleados e incluso las estructuras organizativas reflejan su visión de la marca (ver Figura 4).

Lo que parece que muchas organizaciones no están teniendo en cuenta va más allá de la mensajería interna sobre CX. Les falta el diseño intencional de los procesos, las herramientas

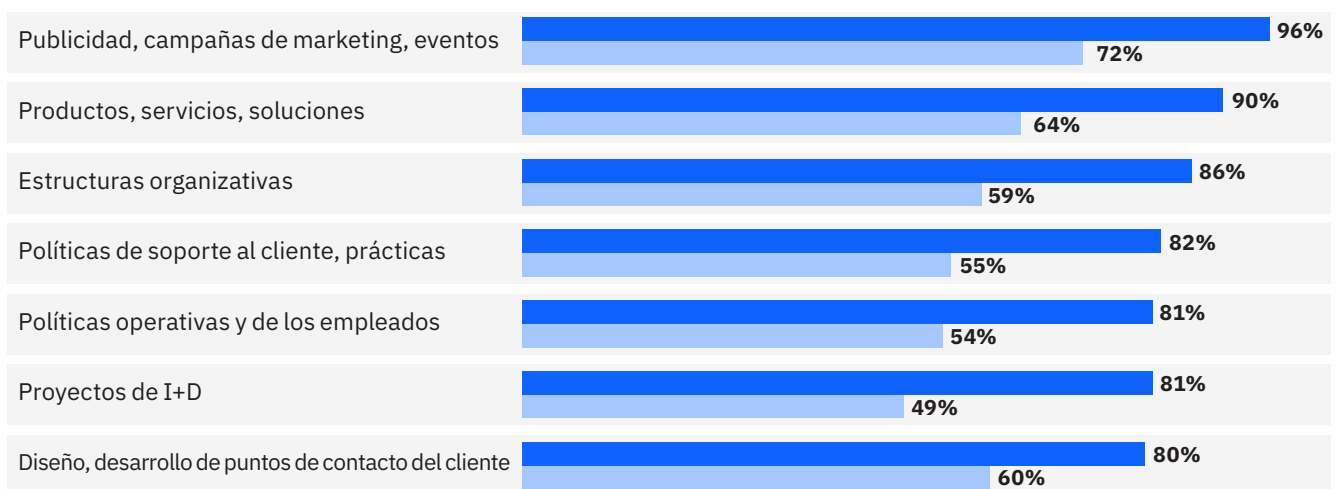
y las tecnologías que los empleados necesitan para prestar la mejor CX posible. Estas organizaciones están pasando por alto la importancia de la experiencia del empleado. Preguntamos a nuestros entrevistados cómo consiguen sus empresas centrarse en los clientes y en establecer la visión ideal para su CX. Rachel Carpenter, Directora global de Estrategia de diseño y conocimientos en Citi, compartió algunas de las medidas que aplican para priorizar la CX, empezando por los ejecutivos.

“Nuestros objetivos de CX y de calidad se establecen en el nivel superior de la organización”, describe. “Los equipos ejecutivos tienen en cuenta las opiniones y perspectivas de los clientes. En las conferencias de liderazgo, siempre se tratan temas relacionados con la CX. A veces invitamos a clientes a conocer a nuestros ejecutivos en persona, que es una forma analógica de hacerlo, pero puede ser muy eficaz”.

Destaca que los ejecutivos nunca deberían perder de vista la opinión de los clientes. “Se espera que muestres interés e implicación como cliente también, para poder experimentar personalmente nuestros procesos de CX”.

Figura 4

Es mayor el número de Visionarias comprometidas a integrar su visión de la marca en los procesos y actividades que pueden favorecer la activación de la CX ideal



■ Visionarias ■ Otras organizaciones

P. ¿Hasta qué punto está de acuerdo con que su visión de la marca actual se refleja correctamente en cada uno de los aspectos anteriores de su organización?

Las Visionarias, más que el resto de las organizaciones, prestan especial atención a cómo puede expresarse su visión de la marca en los distintos ecosistemas.

“Hemos adoptado un enfoque de design thinking”, continúa. “Los talleres en un primer momento nos ayudaron en la formación del personal sobre la metodología, pero ahora es más complejo. Utilizamos design thinking para descubrir problemas, a veces incluso a partir de cartas o comentarios que nos dejan nuestros clientes. Nos ponemos en su lugar y tratamos de resolverlos desde ahí”.

Estar cerca del cliente es fundamental para los diseñadores y los desarrolladores de los puntos de contacto y las estrategias de cliente de Citi. A modo de ejemplo, Rachel Carpenter presenta a los equipos como el suyo que trabajan en productos móviles.

“Una parte principal de su trabajo incluye pruebas en directo de prototipos, supervisión de redes sociales y minería”, cuenta. “Profundizamos hasta descubrir de qué están hablando los clientes. La investigación de los usuarios es parte del proyecto, y tratamos de compartir los conocimientos obtenidos para que puedan beneficiarse de ellos el mayor número posible de empleados”.

En referencia a los representantes de atención al cliente, alaba su capacidad para conectar con los clientes. “Me he sentado con nuestros agentes telefónicos, y me sorprende ver lo pacientes, atentos y cercanos que son. Tienen métricas de calidad y de velocidad. Sus objetivos, así como los de sus gestores, están en consonancia con el tipo de servicio que deben prestar”.

Citi también se asegura de que los empleados que no están de cara al cliente, como los de operaciones, cadena de suministro o TI, puedan contribuir al éxito de la CX de la organización. “Celebramos mesas redondas y eventos con clientes”, explica Rachel Carpenter. “Los empleados colaboran en la fidelización del cliente. Consideran características potenciales y votan sobre lo que puede resultar de utilidad. También participan en nuestra comunidad Canvas proporcionando ideas y feedback. La colaboración de estos empleados aporta un gran valor, ya que, al ser ajenos a nuestros equipos de diseño y desarrollo, ofrecen otra perspectiva”.

De hecho, Citi ha ampliado su misión de la marca de fomentar el crecimiento y el progreso de forma interna a sus empleados. “Tenemos a todo un equipo de experiencia centrado únicamente en la experiencia tecnológica de los empleados”, expone. “Este equipo

hace exactamente lo mismo que mis equipos de CX, pero para los empleados. Sus soluciones ayudan a disminuir la carga de trabajo al centro de asistencia, a mejorar la productividad y a reducir los costes operativos”.

Lamentablemente, muchas de las organizaciones encuestadas no son tan diligentes a la hora de implicar a los empleados de distintas funciones en la labor de materializar la CX ideal. En la mayoría de los casos, comunicar la visión de la marca internamente es una conversación unidireccional realizada por correo electrónico. Este enfoque pasivo podría ser uno de los motivos por los cuales muchos encuestados afirman que sus empleados no comprenden bien su visión de la marca ni saben cómo aplicarla.

En contraste, el ejemplo de foco e inversión de Citi en la experiencia del empleado capacita a su personal con los procesos y las herramientas necesarias para proporcionar la mejor CX posible. Estar inmerso en una cultura corporativa que valora su CX en todos los niveles de la organización permite a los empleados no solo conocer la visión de la marca de Citi, sino vivirla.

Práctica líder #5

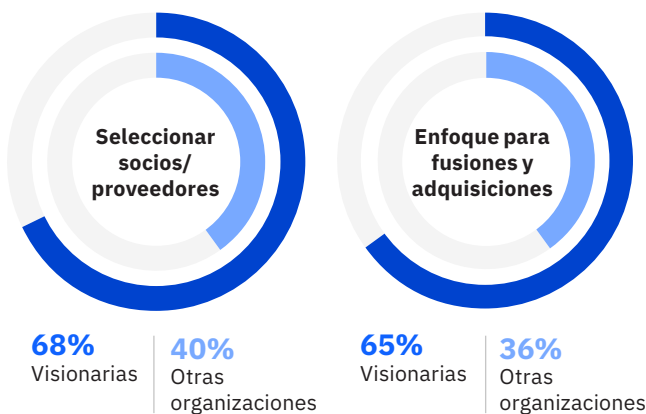
Fomentar la participación de todo el ecosistema

Las organizaciones suelen trabajar en un ecosistema complejo de empresas externas y, por ello, deberían ir más allá de la experiencia del empleado interno y considerar cómo las relaciones externas contribuyen a la CX ideal. Estos equipos externos pueden jugar un importante papel en la prestación de la CX de una organización, cubriendo alguna carencia tecnológica o de prestaciones, incrementando las habilidades o trabajando en tándem para crear nuevas ofertas, modelos de negocio o plataformas.

Cabe destacar que las Visionarias, más que el resto de las organizaciones, prestan especial atención a cómo podría expresarse su visión de la marca en los distintos ecosistemas. Casi dos tercios de las Visionarias reconocen la necesidad de considerar la visión de la marca de un socio potencial a la hora de determinar con qué compañía quieren colaborar. Ya sea un socio, un proveedor o incluso una posible fusión, las Visionarias buscan establecer relaciones con aquellas organizaciones que compartan su visión y filosofía de CX (ver Figura 5).

Figura 5

Es mayor el número de Visionarias que considera que su visión de la marca se refleja en su enfoque para seleccionar y trabajar con organizaciones externas en sus ecosistemas



P. ¿Hasta qué punto está de acuerdo con que su visión de la marca actual se refleja correctamente en cada uno de los aspectos anteriores de su organización?

¿Hasta qué punto la capacidad de un socio para ayudar a ofrecer la CX ideal es un componente primordial de la relación? Lanzamos esta pregunta a nuestros entrevistados. Un buen número de ellos expuso que abordan la CX ya directamente durante la fase de análisis de mercado. Una vez que la relación supera este punto, empieza el trabajo más complicado de la alineación en torno a CX. Como describe Rachel Carpenter, “Cuando incorporamos a un proveedor-socio, realizamos sesiones de inmersión. Como trabajamos con objetivos comunes, compartimos todo lo que podemos sobre los comportamientos y las necesidades de los clientes. Queremos que nuestros socios conozcan tan bien como nosotros a nuestros clientes”.

Compartir la información del cliente con los socios es también importante para Suyog Mody, cofundador de Drift Away Coffee, una empresa estadounidense de suscripción de café. Como empresa principalmente digital, no tiene los mismos retos de transformación que las grandes empresas tradicionales.

Pero, al ser más pequeña, la ejecución coordinada y eficiente de su ecosistema resulta vital para su CX. La marca Drift Away Coffee se basa en un compromiso de vender un producto de primera calidad y hacerlo bien.

Solo recibe granos de agricultores pequeños, que ocupan un lugar destacado en el envío de café de cada cliente. Esto es un elemento de diseño distintivo de su CX. El modelo de negocio de Drift Away Coffee altamente personalizado para los suscriptores les ha permitido adquirir muchos datos de clientes y un feedback muy valioso a través de revisiones y valoraciones, que comparten con los agricultores.

“Recopilamos un informe detallado para nuestros agricultores después de tostar sus granos, enviarlos a los clientes y recibir sus revisiones”, explica Suyog Mody. “De esta forma, los agricultores pueden mejorar de forma continua su producto y, por consiguiente, su modo de ganarse la vida”. Este bucle de feedback es un ejemplo de cómo se transmite la visión de CX de una compañía a lo largo de su cadena de suministro. También permite a Drift Away Coffee estrechar las relaciones con los socios que quiere mantener en su ecosistema.

Para otras empresas, trabajar con sus ecosistemas, especialmente en torno a la CX, significa incluir a los socios en sus órbitas organizativas lo máximo posible. Francesco Lagutaine lo denomina “red fluida”. Defiende que es absolutamente imprescindible que los socios compartan el punto de vista de la organización sobre el diseño centrado en las personas, así como trabajar al mismo ritmo que sus equipos.

Explica, “Todos nuestros proveedores, socios y demás colaboradores trabajan para nuestros procesos, no los suyos. Tenemos que hacerlo así porque nuestro modo de producción es iterativo y estamos realizando ajustes constantemente, aplicando las opiniones de los clientes y adaptándonos”.

Mantiene que este enfoque es particularmente importante para aquellos socios que proporcionan funcionalidades como diseño o DevOps. “En algunos casos”, afirma, “buscamos empresas que externalicen talento para nosotros”. En otros casos, entendemos que tienen que desplegar un equipo pero siempre y cuando trabajen con nosotros en nuestras instalaciones, de acuerdo con nuestros estándares y con nuestros procesos. ¿Por qué? Uno: creemos que controlar el enfoque nos ayudará a ofrecer la experiencia definitiva, de un modo que podamos repetirla. Y dos: es fundamental que aprendamos a lo largo de todo el proceso”.

Añade, “Por ello, buscamos proveedores que se sientan cómodos cambiando el modo de trabajar para alinearse con nuestro aprendizaje”.

Práctica líder #6

Cambiar la mentalidad cultural priorizando la empatía

Por muy importante que sea la disposición al cambio para los socios externos, resulta particularmente crítica para los empleados. De hecho, al intentar alinear su CX actual con la Estrella Polar de CX, los encuestados explicaron los dos principales obstáculos que encuentran:

1. La falta de un programa de gestión de cambios, y
1. La incapacidad de los equipos de trabajar en silos de la organización.

La mayoría de los entrevistados, especialmente aquellos de organizaciones tradicionales, coincidieron en que su mayor reto es conseguir que las personas piensen, actúen y sientan de forma diferente. Francesco Lagutaine lo explica así: “si no cambias la disposición a hacer lo correcto según un diseño ágil, centrado en las personas y los clientes, con todo esto solo conseguirás ir más rápido, pero no mejorará necesariamente la experiencia del cliente”.

Afirma que se necesita un cambio de mentalidad para superar este reto. “Lo más importante para una organización es cambiar su mentalidad, pasar de presentar sus propios resultados a empatizar con el cliente. No hay ningún proceso, tecnología, estructura ni incentivo que garantice una transformación de éxito si no cambia la cultura subyacente de la organización”.

Entonces, ¿cómo aborda una compañía el cambio de cultura? Su consejo: “La cultura se basa en historias, que escuchamos una y otra vez y nos ayudan a reafirmar los valores en los que creemos, las cosas que nos dan miedo y lo que sentimos que nos protege. Se ha extendido la tendencia entre las organizaciones de acogerse al “Dicho y hecho”, pero la cultura se basa en una reafirmación constante. Esta es una de las lecciones clave que he aprendido: nunca dejar de recordar a las personas por qué están haciendo lo que están haciendo y reconocer su labor”.

Dan Makoski es el Director de diseño de Lloyds Banking Group, en Londres. Coincide en que uno de los mayores retos que afronta es el cambio de mentalidad de los empleados para que se centren más en la empatía con el cliente. Habla de la necesidad de centrarse en la CX. “Dejar de centrarnos en los resultados a corto plazo fue determinante para el cambio”, afirma. “Necesitábamos una nueva conversación, pensar desde un punto de vista humano. En lugar de pensar en los resultados, pensar en hacer algo que les guste mucho a los clientes”.

“Esto a veces implica no saber cuál será el resultado”. Reconoce que en el sector de los servicios financieros, los equipos aplicaban un “enfoque de cascada previsible”.

Añade: “Ahora, nuestra transformación a un entorno más ágil, con un alto grado de alineación y autoridad, está redefiniendo los valores culturales de nuestros equipos, así como de nuestros ejecutivos”.

Cómo alcanzar su Estrella Polar de CX

Cree una cultura de centricidad en el cliente

Tal y como confirman nuestros entrevistados, ayudar a los empleados a sentir empatía por los clientes es la clave de la centricidad en el usuario. En lugar de simplemente pedir a los empleados de cara al cliente que adopten un enfoque empático, un cambio de cultura requiere que *todos* los empleados interioricen este sentimiento hasta integrarlo en su rendimiento diario. Los ejecutivos pueden promover este cambio modificando el modo de trabajar entre compañeros o la forma en que los empleados resuelven problemas, y animándoles a trabajar de forma proactiva hacia la mejora de la CX. Acciones a emprender:

– Incrementar la agilidad empresarial

Las organizaciones a menudo destacan los valores de transparencia y colaboración, pero nuestras conclusiones revelan que su incapacidad para trabajar en los distintos silos sigue siendo un gran obstáculo para CX. La CX es una cuestión de toda la empresa. De modo similar a un enfoque ágil para el desarrollo de software, las empresas ágiles se centran en la creación de equipos multidisciplinares y en la iteración para agilizar las operaciones. Consiste en generar confianza y franqueza para trabajar juntos en objetivos comunes. Colaborar, crear, observar, aprender y refinar.

– Adoptar prácticas de diseño centradas en las personas.

Design thinking es un enfoque que muchas organizaciones han utilizado para desarrollar soluciones para los retos de los clientes. Pero los principios de design thinking se pueden aplicar a casi cualquier problema de negocio. La forma de trabajar se centra en las necesidades de los usuarios finales, quienquiera que sean. Ayuda a los equipos a empatizar con el punto de vista de los usuarios finales. Adoptar un marco de trabajo de design thinking para la exploración y la resolución de problemas ayuda a crear experiencias destacadas, con resultados repetibles a escala.

– Establecer la curiosidad como eje central de la centricidad en el cliente.

Acompañando a la empatía debería ir una dosis saludable de curiosidad. Este afán por explorar nuevas soluciones para los retos del cliente es el que puede impulsar la empatía del empleado. La innovación progresa cuando los empleados se sienten motivados para ir más allá de las respuestas obvias y se sienten seguros experimentando con nuevas ideas, incluso ante la posibilidad de que no vayan a funcionar.

Ofrezca grandes experiencias a los empleados

Una gran CX se basa en grandes experiencias de la empresa. Las experiencias del empleado modernas (personalizadas, simples y estimulantes) requieren comunicaciones significativas y prácticas por parte de los directivos; soluciones tecnológicas como cloud, IA e IoT; y herramientas de colaboración y productividad. Acciones a emprender:

– Comunicarse con información táctica y relevante.

Si los empleados no están recibiendo el mensaje sobre la CX ideal para su empresa es porque los líderes no la han compartido de forma efectiva, o que las comunicaciones no son adaptables a las tareas diarias de los empleados, o ambos motivos. Las historias personales la hacen real. Es importante que los empleados reconozcan cómo sus roles contribuyen a la creación de la Estrella Polar de CX en su organización. De esta manera, se promueve un sentido de finalidad y un deseo de participar en la mejora de la CX de la empresa.

– Priorizar la innovación digital para los empleados.

No es realista pensar que los empleados pueden generar la Estrella Polar de CX de su organización si no cuentan con las tecnologías adecuadas. Los colaboradores necesitan soluciones de movilidad para atender al servicio al cliente al momento. Los equipos de ventas necesitan paneles de control con las mejores acciones a seguir, y que incluyan características de productividad y colaboración. La IA y la analítica de datos ayudan a prever estrategias para el ciclo de vida del cliente y la optimización de la cadena de suministro. La realidad aumentada y 5G ofrecen ventajas importantes al servicio de campo, mantenimiento, ingeniería y diseño, formación y soporte al cliente. Y las plataformas multicloud híbridas proporcionan a los empleados acceso a los servicios y datos que necesitan.

– Ayudar a los empleados a incrementar la productividad y la responsabilidad.

Los comportamientos laborales actuales incluyen el trabajo remoto y el horario flexible. La comunicación asíncrona y el flujo de trabajo a través de aplicaciones de colaboración son fundamentales. Proporcione plataformas de software y sistemas de diseño que los empleados necesitarán para mejorar la productividad, especialmente en las iniciativas relacionadas con CX. Asimismo, capacite a los empleados en todos los niveles para tomar las decisiones adecuadas y reconozca sus resultados.

Aprenda con la práctica

Para sostener un cambio de cultura hacia una mayor centricidad en el cliente, necesita implicar a los empleados en el proceso. En lugar de órdenes desde arriba, los empleados se motivan si comprenden por qué es necesario realizar el cambio basándose en pruebas y se implican activamente. Acciones a emprender:

– Realizar una auditoría completa de experiencias.

Para crear una visión de CX factible, primero tiene que trazar una línea base de su entorno actual de experiencias. Una auditoría de experiencias integrada es más completa que una hoja de ruta detallada porque tiene en cuenta un conjunto de factores que componen la cadena de valor del cliente. Estos factores incluyen revisiones de activos de la marca, una revisión de los canales en todos los puntos de contacto con el cliente, una revisión analítica, una auditoría tecnológica, una auditoría de voz y tono, una auditoría de SEO y una evaluación competitiva. Interactuar con los equipos y compartir los resultados de una auditoría de este alcance puede darles la perspectiva necesaria para avanzar.

– Moverse rápido con un enfoque “garage” inmersivo.⁵

A las empresas tradicionales que están tratando de adoptar un enfoque más centrado en el cliente les puede resultar difícil cumplir con las expectativas de los clientes en sus propias líneas temporales internas. Ser capaz de ver un progreso rápido, incluso cuando aún se está aprendiendo, es motivador y favorece el éxito continuado. Con un enfoque de “garage”, una organización crea equipos de emprendedores fuera de sus operaciones habituales. Estos equipos son capaces de impulsar la innovación creando conjuntamente con talento de distintas disciplinas y aplicando los principios de design thinking y agile para agilizar el desarrollo de productos mínimos viables (MVP). De esta manera, se ayuda a los empleados a adoptar nuevas formas de trabajar y pensar con la velocidad de una startup, pero con la escalabilidad de una empresa.

– Cambiar la gestión de cambios.

Un motivo por el cual la gestión de cambios puede resultar tan compleja para las empresas es que aún la consideran un método formal, estructurado y basado en procesos. En su lugar, trate de centrarse en los conocimientos obtenidos de los datos para proporcionar a los empleados los fundamentos y la dirección para aplicar los cambios necesarios. Verá como los empleados son más receptivos a un enfoque personalizado que a uno prescriptivo. Cuanto más implicados estén los empleados y sientan el cambio como suyo, más fácil les resultará adoptar nuevas tecnologías y nuevas formas de trabajar y pensar.

–

¿Está preparado para activar su Estrella Polar de CX?

- ¿Cómo puede determinar si su Estrella Polar de CX está dirigiendo el modo de pensar y actuar de sus empleados en el trabajo diario?
- ¿De qué maneras puede interactuar con los socios y proveedores de su ecosistema para que comprendan perfectamente su visión de la marca y le ayuden a materializar su Estrella Polar de CX?
- ¿Qué necesita su organización para cambiar y adoptar un enfoque más centrado 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 cuenta con más de 20 años de experiencia en la creación de estrategias de marca innovadoras y CX omnicanal para marcas líderes de diversos sectores. Como Director creativo global de IBM iX, dirige una red de más de 60 estudios de diseño iX para crear experiencias de marca digitales con estrategias progresivas, diseño centrado en el cliente 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 para diseño y experiencia del cliente con IBV. Además de sus investigaciones en temas que afectan a la CX, Carolyn dirige los estudios Chief Marketing Officer para la serie IBV C-suite. Lleva casi 20 años trabajando como asesora de estrategia de experiencias.

El IBV quiere agradecer a las siguientes personas su colaboración en la elaboración de este informe:

Nancy Kramer, Directora evangelista, IBM iX
Robert Murray, Socio adjunto, IBM iX
Babs Rangaiah, Socio ejecutivo, IBM iX
Corinne Sklar, Directora de marketing, IBM iX

Información adicional

Para obtener más información acerca de este estudio de IBM Institute for Business Value, póngase en contacto con nosotros en iibv@us.ibm.com. Siga [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) en Twitter y, para obtener un catálogo completo de nuestra investigación o para suscribirse a nuestro boletín mensual, visite: ibm.com/ibv.

Acceda a los informes ejecutivos de IBM Institute for Business Value desde su dispositivo móvil descargando las aplicaciones gratuitas de “IBM IBV” para teléfono y tableta desde la app store.

El socio adecuado para un mundo en constante evolución

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, reuniendo conocimientos del negocio, investigación avanzada y tecnología para proporcionarles una clara ventaja en el volátil entorno actual.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV), parte de IBM Services, desarrolla conocimientos estratégicos basados en hechos para ejecutivos de negocio sobre cuestiones relevantes del sector público y privado.

Cómo puede ayudar IBM iX

IBM iX ayuda a las marcas líderes del mercado a desarrollar y cambiar sus negocios, desde el diseño. Nuestros diseñadores de negocio, repartidos en casi 60 estudios globales, trabajan combinando una estrategia progresiva, un diseño centrado en las personas y tecnología de transformación para imaginar las experiencias de la empresa del futuro y ayudar a nuestros clientes a hacerlas realidad. Para obtener más información, visite ibm.com/ibmix.

Datos demográficos y enfoque del estudio

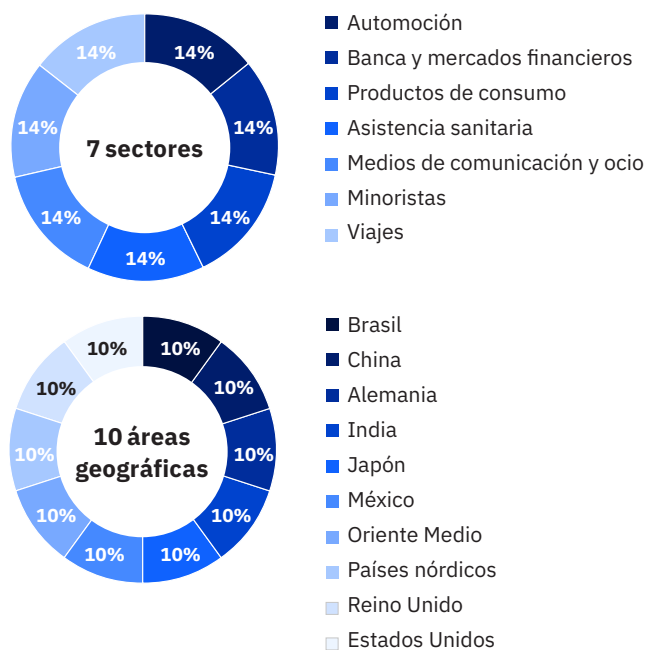
En cooperación con Oxford Economics, el IBV encuestó a 1.003 ejecutivos responsables de, o con una influencia importante sobre, la ejecución de la visión de la marca de sus organizaciones para CX. Algunos ejemplos de los cargos de los encuestados incluyen: Director ejecutivo, Director de marketing, Director de operaciones, Director de innovación, Director de recursos humanos, así como otros altos ejecutivos en las áreas de transformación digital, CX, marketing, desarrollo de negocio y ventas.

Los siete sectores representados incluyen automoción, banca y mercados financieros, productos de consumo, asistencia sanitaria, medios de comunicación y ocio, minorista y viajes. Cada uno comprende el 14 por ciento del total de la muestra. En la muestra se incluyen diez áreas geográficas, que cubren ocho países: Brasil, China, Alemania, India, Japón, México, Reino Unido y Estados Unidos, así como las regiones de Países nórdicos (Dinamarca, Noruega y Suecia) y Oriente Medio (Egipto, Arabia Saudí, Emiratos Árabes Unidos). Cada área comprende el 10 por ciento del total de la muestra.

Nuestro objetivo era explorar el alcance de aplicación de la visión de marca de las organizaciones de cara a la ejecución efectiva de su CX ideal. Sobre todo, nos fijamos en cómo se alineaba su visión de la marca con las estrategias funcionales, y el impacto que su visión tenía sobre el comportamiento de los empleados en toda la empresa. Nuestra intención era revelar las prácticas líderes promovidas por aquellas organizaciones que han hecho grandes avances en la integración de su visión de la marca y la prestación de su CX ideal.

Aplicamos análisis de clasificación, que nos permitió segmentar la muestra de la encuesta en dos grupos. A continuación, realizamos un análisis discriminante múltiple para comprender mejor los componentes clave que diferencian estos grupos. Las líderes, o Visionarias, comprenden el 14 por ciento; todas las demás empresas encuestadas comprenden el segundo grupo (86 por ciento). Todos los datos son datos proporcionados por las empresas.

Además de nuestra encuesta cuantitativa, realizamos una serie de extensas entrevistas personales a ejecutivos del sector bancario, seguros y productos de consumo. Ninguno de los entrevistados había participado en la encuesta cuantitativa.



Informes relacionados

Seabrook, Billy y Carolyn Heller Baird. “Revisión de la realidad de IA para la experiencia del cliente: Por qué los directivos y los profesionales de la experiencia del cliente la perciben de forma diferente.” 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.” Estudio de Salesforce. 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.” Accedida el 8 de noviembre de 2019. <https://www.ibm.com/garage>

Acerca de Research Insights

Research Insights son conocimientos estratégicos basados en hechos para ejecutivos de negocio sobre cuestiones relevantes del sector público y privado. Se basan en las conclusiones extraídas de los análisis de nuestros estudios de investigación primarios. Para obtener más información, póngase en contacto con IBM Institute for Business Value en iibv@us.ibm.com.

IBM España, S.A

Tel.: +34-91-397-6611
Santa Hortensia, 26-28
28002 Madrid
Spain

IBM, el logotipo de IBM, ibm.com y Watson son marcas registradas de International Business Machines Corp., registradas en numerosas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas registradas de IBM o de otras empresas. Encontrará una lista actualizada de las marcas registradas de IBM en la web en el apartado: “Copyright and trademark information” en: ibm.com/legal/copytrade.shtml

Este documento es válido en la fecha inicial de publicación y puede estar sujeto a cambios por parte de IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que IBM opera.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL”, SIN GARANTÍA ALGUNA, YA SEA EXPRESA O IMPLÍCITA, INCLUYENDO TODA GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN, IDONEIDAD PARA UN FIN CONCRETO O INFRACCIÓN DE DERECHOS DE TERCEROS. Los productos de IBM se garantizan con arreglo a los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se proporcionan.

Este informe sirve únicamente como orientación general. Su finalidad no es la de sustituir a ninguna investigación detallada ni al ejercicio del criterio profesional. IBM no será responsable por las pérdidas que pudiera sufrir cualquier organización o persona que confíe en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden proceder de fuentes de terceros e IBM no se encarga de verificar, validar ni auditar dichos datos. Los resultados obtenidos del uso de dichos datos se presentan “tal cual”, e IBM no proporciona ninguna garantía, explícita ni implícita.

© Copyright IBM Corporation 2020

43029243ESES-01

