



Restablecer las conexiones

Cómo los proveedores de telecomunicaciones pueden redefinir la experiencia del cliente

Informe ejecutivo

Telecomunicaciones

Las prestaciones única de IBM para la industria de las telecomunicaciones

IBM® cuenta con más de 22.000 expertos que trabajan en la industria de las telecomunicaciones y ofrecen soluciones a más de 200 grandes proveedores de servicios de comunicaciones de todo el mundo. Las capacidades de telecomunicaciones de IBM se basan en una red internacional de laboratorios de soluciones de telecomunicaciones, laboratorios de investigación y centros de innovación que sirven como punto de partida en el ámbito de la analítica, el cloud, la movilidad, la optimización de las redes, la transformación digital y la integración global. IBM sigue realizando inversiones considerables en adquisiciones clave para añadir conocimientos y capacidades que faciliten a sus clientes el desenvolvimiento en el espacio de las telecomunicaciones.

Reiniciar las telecomunicaciones

Hay pocas industrias tan comoditizadas como las telecomunicaciones. Los proveedores de servicios de comunicaciones corren el riesgo de convertirse en meros suministradores y, al mismo tiempo, afrontan la desaparición de los intermediarios en la relación con el cliente. Los consumidores de hoy en día cuentan numerosos productos y servicios entre los que elegir, incluidos los ofrecidos por los proveedores over-the-top (OTT). ¿Qué pueden hacer los proveedores de servicios de comunicaciones para escapar a la comoditización y diferenciarse? En nuestra opinión, triunfarán los proveedores de servicios de comunicaciones capaces de ofrecer una experiencia del cliente excepcional y conseguir una fidelidad a la marca a través de servicios innovadores y atractivos adaptados a las necesidades de los clientes.

Resumen ejecutivo

La comoditización es una amenaza grave que se cierne sobre la industria de las telecomunicaciones. La mayoría de proveedores de servicios de comunicaciones ofrecen servicios parecidos con precios establecidos para vencer en la guerra de precios que se ha desatado. La consecuencia es que los márgenes de muchos proveedores se han reducido y les resulta difícil diferenciarse únicamente por sus precios o sus productos. Además de la comoditización, los proveedores de servicios de comunicaciones deben competir con los proveedores OTT y servir a una base de clientes con unos conocimientos y un nivel de exigencia cada vez mayores. Como consecuencia del acceso a una cantidad creciente de datos procedentes de un número cada vez mayor de fuentes y dispositivos, los consumidores de hoy en día poseen conocimientos, están empoderados, saben lo que quieren y esperan recibirlo.

Las tecnologías digitales han cambiado los comportamientos y las expectativas de los consumidores. Además de productos y servicios de calidad, los consumidores también esperan experiencias de calidad. Es por ello que se ha intensificado el paso a una economía basada en la experiencia del consumidor en la que el desarrollo, los precios y la entrega de productos y servicios se llevan a cabo teniendo presente esta “experiencia”.¹ El valor ya no se encuentra en el propio producto o servicio, sino en las experiencias que tiene el cliente con él. Estas experiencias constituyen una oferta económica específica que los consumidores ansían cada vez más.

Las empresas situadas en la vanguardia responden a esta situación diseñando y fomentando las experiencias que buscan los consumidores, de forma que resulta evidente que el campo de batalla del futuro son las experiencias.² Asimismo, está claro que cada vez son más las empresas que toman nota de esta situación y están cambiando sus prácticas. El estudio 2013 IBM Global C-Suite Study reveló que las empresas que superan al resto de la industria en crecimiento de los ingresos y rentabilidad tienen un 29% más de posibilidades de dar gran importancia a la mejora de la experiencia del cliente.³



Solo el 30% de los ejecutivos de telecomunicaciones creen que tienen un conocimiento profundo de los clientes.



El 44% de consumidores considera su experiencia omnicanal con el proveedor como buena o excelente.



Más de la mitad de los consumidores consideran a sus proveedores entre normales y deficientes en distintos ámbitos básicos.

A la hora de afrontar este desplazamiento del valor, los proveedores de servicios de telecomunicaciones deben superar algunos problemas, El principal de los cuales es su reputación actual en términos de experiencia del cliente. En general, las telecomunicaciones no están consideradas como una industria modélica por lo que respecta a la experiencia del cliente: en ninguna de las tablas de puntuación que consultamos se citaba a proveedores de servicios de comunicaciones. Esta mala reputación ha afectado a la fidelidad de los clientes. Según nuestro estudio más reciente sobre consumidores de telecomunicaciones, solo el 16% de los consumidores habla bien de su proveedor. Pero lo más alarmante es que casi la mitad tiene una mala opinión de su proveedor y posiblemente habla mal de él.⁴

Ha llegado la hora de que los proveedores de servicios de comunicaciones den la vuelta a la situación. En la nueva economía basada en la experiencia del cliente, las telecomunicaciones deben abandonar el enfoque de dentro afuera basado en los productos, las ventas y la organización. Según nuestras investigaciones, la industria debe adoptar un enfoque de fuera adentro donde todo gire en torno a la perspectiva del cliente.⁵ De esta forma los proveedores de servicios de comunicaciones pueden redefinir la experiencia del cliente de telecomunicaciones y conseguir fidelidad a la marca mediante servicios innovadores, atractivos y personalizados basados en un conocimiento profundo de los clientes.

Experiencia del cliente de telecomunicaciones

¿Qué es lo que conforma una experiencia del cliente de calidad? A grandes rasgos, las experiencias del cliente con la marca, el producto o el servicio y sus interacciones con el proveedor deben cumplir o superar sus expectativas (véase la imagen 1). La combinación de estos tres elementos genera la experiencia global del cliente, la cual refleja el grado de conexión existente entre los clientes y el proveedor. El ciclo de vida de la experiencia del cliente empieza en el momento en que el consumidor descubre la empresa (conciencia de marca) y continúa a medida que los puntos de contacto o interacciones van conformando su experiencia global.

Imagen 1

La experiencia global del cliente refleja el grado de conexión entre los clientes y el proveedor.



Fuente: análisis del IBM Institute for Business Value.

Experiencia del cliente

- Experiencia con la marca: hasta qué punto la empresa proporciona un valor diferencial al cliente a través de la marca.
- Experiencia con el producto/servicio: hasta qué punto los productos y servicios ofrecidos por el proveedor resuelven las necesidades específicas del cliente.
- Experiencia relacionada con interacciones: hasta qué punto las distintas interacciones que los clientes tienen con la empresa a través de los distintos canales son fáciles, consistentes y disfrutables

“Estar en la media o por encima en precio y calidad solo te permite competir. Contar con una experiencia del cliente característica es lo que te permite ganar”.

Director de marketing de telecomunicaciones, España

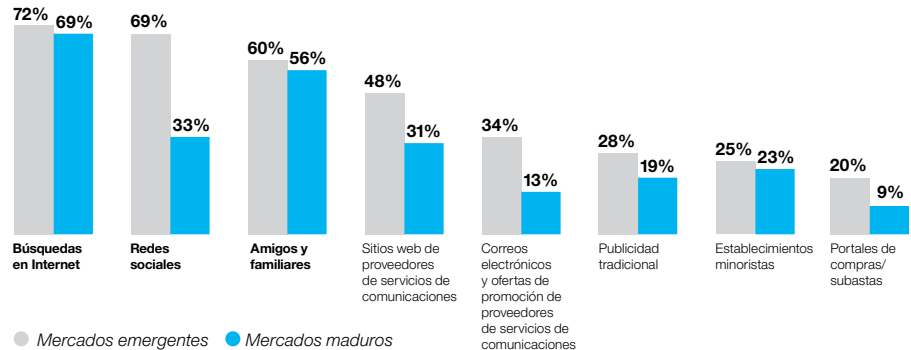
Desaparición de intermediarios en la relación con el cliente

Dado que la experiencia del cliente empieza con la presentación inicial de la marca al cliente, nos interesaba averiguar de qué forma los consumidores obtienen información sobre los proveedores, los productos y los servicios de telecomunicaciones. Según nuestro estudio 2014 IBM Global Telecommunications Consumer Survey, la principal fuente de información para los consumidores de mercados tanto emergentes como maduros es Internet (véase la imagen 2). Asimismo, hoy en día los consumidores se basan cada vez más en las opiniones de otros clientes. Completan este trío de fuentes principales de información las redes sociales y las recomendaciones de los amigos y la familia.

Imagen 2

Los consumidores recurren unos a otros y a Internet para obtener información sobre proveedores de servicios de comunicaciones

Fuentes de información sobre los proveedores de servicios de comunicaciones y sus productos/servicios



Fuente: 2014 IBM Global Telecommunications Consumer Survey.

Resulta interesante constatar que, a medida que los consumidores van compartiendo más información unos con otros, su relación con los proveedores se vuelve más distante. Según hemos descubierto, es más probable que los consumidores comuniquen sus experiencias tanto negativas como positivas a otros consumidores que a su proveedores.

Cambiar las prioridades de los proveedores de servicios de comunicaciones

Estudiando el enfoque que tiene la industria de la experiencia del cliente, hemos detectado que los ejecutivos de telecomunicaciones están redefiniendo sus prioridades para reflejar la creciente importancia de la experiencia del cliente. Según nuestro estudio de alta dirección, su intención es dedicar menos tiempo a los sistemas y operaciones de TI y más a mejorar la experiencia del cliente. También hemos descubierto que los ejecutivos de telecomunicaciones son conscientes de que para mejorar la experiencia del cliente deberán afrontar determinados retos. Según una encuesta reciente a los ejecutivos europeos, uno de los mayores retos que deben superar es encontrar la forma de ofrecer una experiencia del cliente consistente en todos los canales.⁶

Para ofrecer una experiencia impecable y consistente en todos los canales, hay que desarrollar un enfoque omnicanal que incluye una estrategia digital-física integrada. Aunque solo la mitad de proveedores de servicios de telecomunicaciones de nuestro estudio de alta dirección cuentan con una estrategia digital-física integrada, cada vez son más los proveedores que tienen el omnicanal como una de sus máximas prioridades.

“La experiencia omnicanal nos permite volver a conectar con los clientes, siempre y cuando consigamos transformar nuestra organización, formada por varios niveles y repleta de silos, en un ecosistema armónico”.

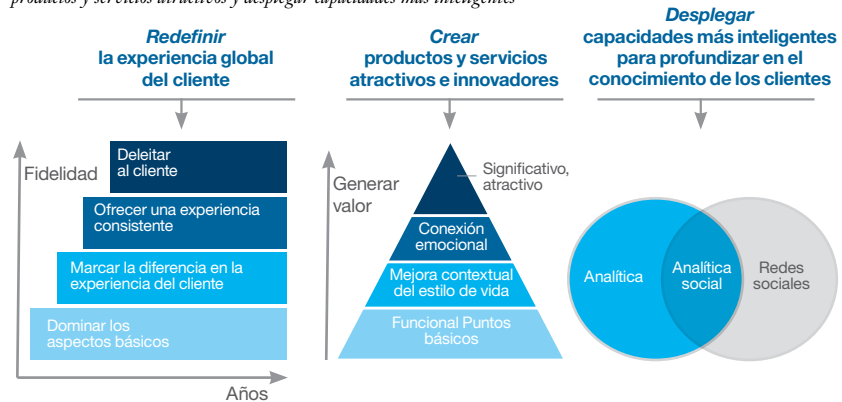
Director de marketing de telecomunicaciones, Estados Unidos

Hacia una mejor experiencia

Los proveedores de servicios de comunicaciones deben transformar la experiencia del cliente creando conexiones más profundas con sus clientes. Deben empezar por la cúspide de sus organizaciones, con un compromiso de todos los miembros de la alta dirección, y seguir impulsando la visión de la experiencia del cliente sin cesar hasta el nivel más bajo de la organización, integrándola en su estructura, sus procesos, sus medidas y sus incentivos. La experiencia del cliente debe convertirse en un pilar básico de la cultura de la organización. En el marco de esta transformación global, los proveedores de servicios de telecomunicaciones deben centrarse específicamente en tres estrategias clave: 1) redefinir la experiencia global del cliente; 2) crear productos y servicios atractivos, y 3) desplegar funcionalidades más inteligentes para averiguar mejor el conocimiento de los clientes (véase la imagen 3).

Imagen 3

Los proveedores de servicios de comunicaciones deben centrarse en redefinir la experiencia del cliente, crear productos y servicios atractivos e innovadores y desplegar capacidades más inteligentes para profundizar en el conocimiento de los clientes



Fuente: análisis del IBM Institute for Business Value.

Redefinir la experiencia del cliente

Como es lógico, los clientes que hayan tenido experiencias positivas tienen más probabilidades de hablar bien de la empresa y dar publicidad de boca en boca al proveedor. Casi la mitad de los consumidores de nuestro estudio cree que la reputación de boca en boca de un proveedor de servicios de telecomunicaciones es importante a la hora de plantearse la adquisición de productos o servicios. Así las cosas, resulta imprescindible redefinir la experiencia del cliente.

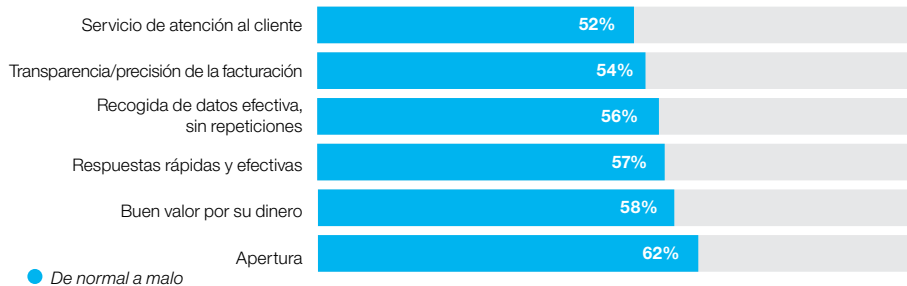
Dominar los aspectos básicos

El primer paso hacia la fidelidad del cliente consiste en dominar los aspectos básicos. Según los consumidores encuestados, los proveedores de servicios de comunicaciones deben prestar una gran atención a estos ámbitos. Más de la mitad considera a sus proveedores “entre normales y deficientes” en numerosos aspectos básicos entre los que figuran el servicio de atención al cliente, la facturación, la recogida de información y la interacción con el cliente (véase la imagen 4). Para los proveedores de servicios de comunicaciones resulta difícil generar confianza y fidelidad si los clientes no experimentan una calidad consistente en sus servicios básicos.

Imagen 4

El estudio de los consumidores revela que aún queda mucho camino para dominar los aspectos básicos.

Insatisfacción de los clientes respecto a los elementos básicos



Fuente: 2014 IBM Global Telecommunications Consumer Survey.

“Es difícil generar confianza si los usuarios no son capaces de asegurar la calidad ni siquiera de los servicios más básicos.”

Director general de telecomunicaciones, Brasil

Tomar decisiones deliberadas

Una marca fuerte puede contribuir a evitar que los productos y servicios de una empresa se transformen en bienes. Muchas empresas han creado marcas fuertes tomando decisiones deliberadas y centrándose en lo que las hace “especiales”. Por ejemplo, veamos el caso de BMW:

- Idea duradera: plenitud
- Diferenciada por: ingeniería alemana
- Experimentada a través de: vehículos de alto rendimiento
- Sirve a: Conductores con ganas de aventura

Marcar la diferencia en la experiencia del cliente

Además de centrarse en los aspectos básicos, los proveedores de servicios de comunicaciones deben decidir cómo diferenciarse en un entorno mercantilizado. Nuestro consejo es que los proveedores establezcan un tipo y una calidad diferenciados de la experiencia del cliente a partir de una idea duradera en la que crean, determinen qué es lo que diferencia a su organización, definan cómo se experimenta principalmente esta diferenciación e identifiquen a quién sirven. Seguir estos pasos les ayudará a crear una base de seguidores y apoyo. Los proveedores de servicios de comunicaciones pueden aprender de otras industrias. Para conseguir el éxito con su marca, las empresas deben vincular su idea duradera con su estrategia de negocio a fin de ofrecer su experiencia todos los días.

Ofrecer una experiencia consistente

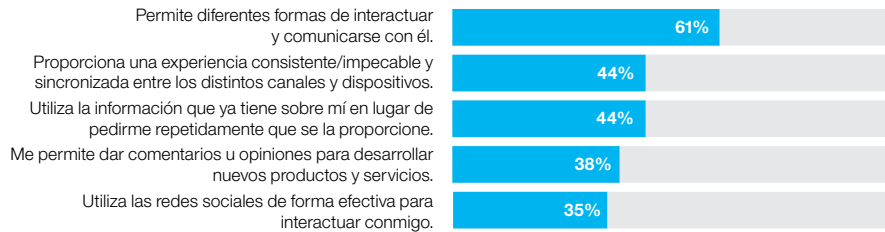
Los clientes cada vez utilizan con mayor frecuencia varios puntos de contacto y, al hacerlo, esperan tener una experiencia integrada e impecable. Un enfoque omnicanal exitoso debe integrar la información y los procesos y permitir a los clientes desplazarse fácilmente por los distintos canales en el momento y de la forma que elijan.

Según nuestro estudio, los clientes tienen cada vez más tendencia a empoderarse mediante el autoservicio, el cual constituye una buena oportunidad para que los proveedores de servicios de comunicaciones aumenten la satisfacción y reduzcan los costes. También hemos descubierto que casi dos tercios de los consumidores están satisfechos con la variedad de canales de comunicación que les ofrece su proveedor de servicios de comunicaciones, pero no ocurre lo mismo con la consistencia entre todos estos canales y, además, los consumidores no creen que los proveedores de servicios de comunicaciones utilicen las redes sociales de forma efectiva.

Imagen 5

Los clientes están más satisfechos de la variedad de canales que de la consistencia entre ellos.

¿Cómo valora la interacción de su proveedor de servicios comerciales con usted?



● De bueno a excelente

Fuente: 2014 IBM Global Telecommunications Consumer Survey.

Deleitar a los clientes

Deleitar a los clientes significa sorprenderlos ofreciendo un servicio mejor que el esperado y no haciendo promesas que luego no se cumplen. De esta forma la experiencia genera una implicación emocional. Además de recompensar la fidelidad, las empresas que alcancen este nivel buscan opiniones de los clientes, aspiran de forma proactiva a mejorar, permiten la adaptación, personalizan los servicios, proporcionan servicios consistentes y atractivos y resuelven los problemas de forma rápida y justa. Los proveedores de servicios de comunicaciones lo tienen difícil en estos ámbitos, puesto que más de la mitad de los consumidores los consideran de normales a malos (véase la imagen 6).

“Nuestra tarea básica es deleitar a nuestros clientes y sorprenderlos para que nos recomienden a sus amigos.”

Director de marketing de telecomunicaciones, Malasia

Mejorar la experiencia del cliente⁷

Como parte de su estrategia para diferenciarse por la experiencia del cliente, AT&T desarrolló un proceso en seis fases denominado la “Experiencia minorista de AT&T”:

1. **Saludar y acercarse:** los clientes son recibidos a 3 metros y 10 segundos de entrar por la puerta.
2. **Generar valor:** los empleados hacen a los clientes preguntas completas para averiguar por qué han venido.
3. **Ofrecer soluciones:** AT&T no vende productos, sino soluciones. El objetivo del empleado es entender las necesidades del cliente y ofrecer soluciones para satisfacerlas.
4. **Conseguir el acuerdo del cliente:** los empleados deben asegurarse de que los clientes se vayan con las soluciones que buscaban siguiendo los pasos anteriores y haciendo las preguntas adecuadas.
5. **Salida con todo resuelto:** este paso tiene que ver con la educación. Los clientes deben salir con sus problemas resueltos, lo cual puede incluir configurar su correo electrónico en la tienda o enseñarles como enviar una imagen.
6. **Agradecer y despedir:** los empleados de AT&T dan las gracias a los clientes y los acompañan a la puerta como harían con un huésped en su casa.

Imagen 6

Los proveedores de servicios de comunicaciones deben superar algunos obstáculos para “deleitar” a los clientes.

Puntúe a su proveedor en los siguientes aspectos:



● De normal a malo

Fuente: 2014 IBM Global Telecommunications Consumer Survey.

Crear productos y servicios atractivos

En una industria competitiva, resulta vital diseñar productos y servicios innovadores que resulten no solo funcionales sino también contextuales, es decir, que mejoren el estilo de vida del usuario. Además, estos productos y servicios deben superar las expectativas de los consumidores y generar conexiones emocionales significativas que dejen a los usuarios con ganas de más. En general, los proveedores de servicios de comunicaciones han tenido problemas para innovar y en muchas ocasiones han sido superados por los proveedores OTT. Nuestro consejo para los proveedores de servicios de comunicaciones es que fomenten un entorno que:

- Permita un enfoque de innovación estructurado que incluya el uso de diferentes herramientas, desde buzones de sugerencias sociales hasta plataformas sociales de innovación, pasando por sesiones de brainstorming online.
- Aproveche la “sabiduría de la multitud” facilitando la innovación por parte de los empleados.
- Atraiga a una red exhaustiva de socios con nuevas perspectivas y competencias complementarias.
- Permita la innovación más allá de los productos centrándose en todos los aspectos del modelo de negocio y la experiencia del cliente.
- Incluya la opinión del cliente fomentando la exposición de ideas y comentarios.

Creemos que la opinión del cliente es especialmente importante. Los consumidores no quieren ser destinatarios pasivos de lo que los proveedores de comunicaciones creen que desean. Los proveedores de servicios de comunicaciones deben incluir a los clientes como socios imprescindibles para crear productos y servicios innovadores. Según un informe de la Economist Intelligence Unit, los líderes empresariales creen que de aquí a 2020 los clientes sustituirán al I+D como principal fuente de ideas para productos y servicios.⁸

“Las telecomunicaciones exitosas del futuro incluirán la creatividad.”

Director general de telecomunicaciones, Irlanda

Aprovechar la innovación de los clientes¹⁰

Para satisfacer mejor las necesidades de los clientes y generar fidelidad respecto a su marca Orange, el proveedor de servicios de comunicaciones europeo Everything Everywhere (EE) formuló preguntas directamente a los clientes. Durante más de seis semanas, la empresa se asoció con clientes y expertos ajenos a su campo para explorar, crear en común y pulir ideas. De esta colaboración surgió una idea básica: cuando los clientes pierden su teléfono, lo que más lamentan es la pérdida de conexiones personales (textos, fotografías, etc.).

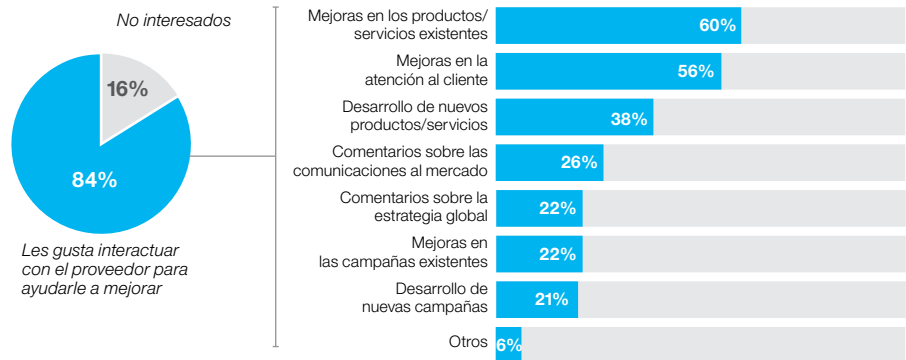
Partiendo de esta idea, Orange lanzó el Clone Phone, un servicio que, cuando el cliente pierde su teléfono, le proporciona una réplica cargada de contenido personal, incluidas fotografías, videos, contactos y calendarios. En los primeros seis meses se suscribieron más de 250.000 consumidores. Aprovechando la innovación de los clientes, EE consiguió satisfacer directamente una necesidad de los clientes, potenciar la afinidad con la marca y generar un nuevo flujo de ingresos.

Nuestro estudio de alta dirección confirma la relación existente entre la colaboración con los clientes y el éxito: las organizaciones con mejor rendimiento tienen un 54% más de probabilidades de colaborar con los clientes que las organizaciones con peor rendimiento.⁹ Por lo que parece, los ejecutivos de telecomunicaciones quieren aprovechar este hecho: aunque hoy en día solo el 38% de encuestados para nuestro estudio de alta dirección colabora intensamente con los clientes, el 88% tiene previsto hacerlo en un periodo de tres a cinco años. Según nuestro estudio de los consumidores, no resultará difícil encontrar a clientes que quieran participar, puesto que el 84% afirma que está dispuesto a hacer comentarios o colaborar con los proveedores para conseguir mejoras (véase la imagen 7).

Imagen 7

La mayoría de clientes están dispuestos a hacer comentarios o colaborar con los proveedores para conseguir mejoras

Temas sobre los que los clientes están dispuestos a hacer comentarios o colaborar con los proveedores



Fuente: 2014 IBM Global Telecommunications Consumer Survey.

Desplegar capacidades más inteligentes

Los proveedores de servicios de comunicaciones deben profundizar en su conocimiento de los clientes: Solo el 30% de los ejecutivos de telecomunicaciones del estudio de alta dirección creen que hoy en día poseen un conocimiento profundo del cliente, aunque el 84% espera adquirirlo en un periodo de tres a cinco años. Para aumentar este conocimiento, los proveedores tienen que escuchar a los clientes y recoger la información adecuada, algo que hoy en día solo hace el 42% de proveedores de servicios de comunicaciones. Para encontrar la información valiosa enterrada bajo toneladas de datos y facilitar la comunicación con los clientes, los proveedores de servicios de comunicaciones deben centrarse en desarrollar capacidades más inteligentes en los ámbitos del big data y la analítica, las redes sociales y la analítica social.

Aumentar el conocimiento de los clientes a través del big data

En general, los clientes aprecian que se les entienda y se les valore como personas. Gracias al big data y a las capacidades analíticas, los proveedores de servicios de comunicaciones pueden hacerse una visión completa de sus suscriptores, incluidos sus intereses, sus hábitos y sus necesidades futuras. Luego esta visión se puede utilizar para generar comunicaciones y experiencias personalizadas y de calidad. Integrando conocimientos de ámbitos como el aseguramiento de servicios, las tiendas minoristas, las transacciones en línea, las campañas y los centros de atención telefónica, los proveedores de servicios de comunicaciones pueden optimizar de forma inteligente todos los puntos de contacto de los clientes.

Además, el big data y las soluciones analíticas permiten analizar la información en tiempo real, algo que resulta especialmente importante en el ámbito de las telecomunicaciones. Los servicios basados en la ubicación, las operaciones de red y las campañas de marketing más inteligentes y las acciones secundarias de ventas y servicios necesitan una visión de la información más contextual y en tiempo real. El análisis predictivo puede utilizar datos históricos para ayudar a anticipar las necesidades de los clientes, ofrecer recomendaciones prescriptivas, predecir el potencial de venta sugestiva e identificar a los clientes que la empresa corre el riesgo de perder. Asimismo, las soluciones de vigilancia del rendimiento de redes pueden ayudar a descubrir más fácilmente los fallos en las redes y afrontar los problemas de capacidad/rendimiento antes de que la experiencia del cliente se vea afectada.

“Nuestro objetivo es hacer ofertas extremadamente personalizadas: Saber quién es el cliente, qué hace y por qué canales”.

Director de marketing de telecomunicaciones, Francia

Implicación a través de las redes sociales

A medida que los clientes pasan más tiempo en las redes sociales, van desarrollando hábitos que los proveedores de servicios de comunicaciones deben entender. Según nuestro estudio de alta dirección, la máxima prioridad de los ejecutivos de telecomunicaciones a la hora de gestionar el paso a las tecnologías emergentes es posicionar las redes sociales como un canal clave para la implicación de los clientes. No obstante, dos tercios no se sienten suficientemente preparados como para activar estrategias en las redes sociales Y dos tercios de los consumidores indican que sus proveedores no están utilizando las redes sociales de forma efectiva (véase la imagen 8).

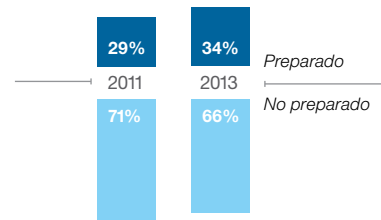
La implicación social con suscriptores existentes y potenciales puede aportar beneficios considerables a los proveedores de servicios de comunicaciones, puesto que estimula la implicación intensiva de los clientes y el desarrollo de relaciones, con lo cual refuerza la marca y la confianza.¹¹ Para aprovechar este potencial, los proveedores de servicios de comunicaciones deben integrar las redes sociales en una estrategia multicanal exhaustiva cuyo objetivo sea mejorar la experiencia del cliente y aumentar la fidelidad.

Imagen 8

La mayoría de proveedores de servicios de comunicaciones no están preparados para implementar estrategias de redes sociales

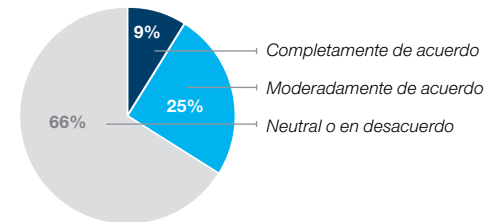
Directores de marketing de Telecomunicaciones

Grado de preparación respecto a las redes sociales



Cliente

¿Con qué efectividad utiliza su proveedor las redes sociales para comunicarse con usted?



Fuentes: 2013 IBM Global C-Suite Study; 2014 IBM Global Telecommunications Consumer Survey.

Detectar el sentimiento y a los influenciadores utilizando la analítica social

La analítica social, incluida la analítica de redes sociales y la analítica de medios sociales, puede proporcionar información importante, como por ejemplo cómo se sienten los consumidores o qué se comenta sobre una marca, producto o servicio. Más concretamente, la analítica de las redes sociales resulta útil para identificar las proximidades y las relaciones entre personas, grupos, organizaciones y sistemas relacionados. Asimismo, sirve para revelar la fuerza de las relaciones y el flujo de información en el seno de los grupos, además de identificar a los influenciadores de los grupos.

La analítica de medios sociales permite extraer datos de redes sociales donde los clientes dialogan y exponen sus opiniones. De esta forma, los proveedores pueden hacer el seguimiento de los sentimientos de los consumidores y detectar rápidamente los problemas, además de conseguir información que les ayudará a aumentar los ingresos, reducir los costes y proteger la marca.

Darle la vuelta a la situación gracias a la analítica de redes sociales

El proveedor del Reino Unido O2 despliega una plataforma para hacer el seguimiento y analizar en tiempo real todas las actividades de las redes sociales relacionadas con la marca en el Reino Unido. La plataforma sirve de apoyo para la actividad de O2 en las redes sociales, que incluye un equipo de respuesta en tiempo real, el seguimiento de las redes sociales y cualquier contenido de noticias generado por los usuarios. Las tendencias que revela el análisis contribuyen al desarrollo de productos y la innovación.¹²

En julio de 2012, la plataforma ayudó a la empresa a responder rápidamente a los comentarios negativos cuando tenía problemas de red muy extendidos. Cientos de miles de clientes se vieron afectados, los usuarios estaban indignados y muchos clientes manifestaron su enfado por Twitter. Sin embargo O2 calmó las aguas utilizando Twitter para ofrecer respuestas rápidas y profesionales a los clientes y potenció su imagen de marca dotando a sus tweets de humor y personalidad.¹³

Acciones recomendadas

Para que una empresa sea capaz de ofrecer una experiencia del cliente satisfactoria, necesita un liderazgo ejecutivo fuerte que impulse la visión de forma decidida y la integre en la estructura, los procesos, las medidas y los incentivos a fin de convertir la experiencia del cliente en un pilar de la cultura de la organización. Para empezar este camino recomendamos las siguientes acciones:

Redefinir la experiencia del cliente

- Asegurarse de que se dominan los aspectos básicos.
- Definir cómo quiere destacar en un mercado con numerosos competidores y, a partir de allí, diferenciar su experiencia del cliente.
- Crear una experiencia omnicanal dinámica e impecable, incluidos canales de autoservicio, sociales y móviles.
- Desarrollar una estrategia que dé prioridad al móvil y permita a los clientes ponerse en contacto con usted desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- Deleitar a los clientes sorprendiéndolos con una experiencia que genere una implicación emocional.

Crear productos y servicios atractivos

- Centrarse en describir las futuras necesidades los clientes y lo que hace falta para satisfacerlas.
- Incluir a toda la organización, los socios y, sobre todo, a los clientes como agentes implicados para crear nuevos productos y servicios.
- Adoptar un nuevo ritmo de innovación, como por ejemplo ciclos de desarrollo de días o semanas, en lugar de meses o años.
- Desarrollar modelos de negocio innovadores, disruptivos o duraderos.
- Invertir en educación, alinear a las personas y contratar nuevas habilidades digitales si resulta necesario.

Desplegar capacidades más inteligentes

- Invertir en analítica y otras capacidades para ayudar a generar inteligencia sobre los clientes, además de proporcionar conocimientos que faciliten la acción a la empresa.
- Diseñar los canales y plataformas sociales que quieren los clientes.
- Desplegar analítica centrada en las redes sociales para identificar a los influenciadores y explorar las redes sociales para acceder a las opiniones sinceras, los valores y las expectativas de los clientes.

Cambiar la cultura corporativa

- Lidere desde arriba. Las empresas que han mejorado más han mejorado la experiencia del cliente desde arriba.
- Integre medidas centradas en el cliente en la evaluación del rendimiento y las compensaciones de todos los ejecutivos. Para varios proveedores de servicios de comunicaciones de nuestro estudio, hasta el 40% de las compensaciones de todos los ejecutivos están directamente relacionadas con evaluaciones de clientes como Net Promoter Score o probabilidad de recomendación.
- Elimine los silos. Los proveedores de servicios de comunicaciones que han mejorado más abordan los procesos desde el punto de vista del cliente y transforman implacablemente su organización interna y sus estructuras de comunicación.

Para más información

Para obtener más información sobre este estudio del IBM Institute for Business Value, póngase en contacto con nosotros en iibv@us.ibm.com. Siga a @IBMIBV en Twitter y si desea consultar un catálogo completo de nuestras investigaciones o suscribirse a nuestro boletín informativo mensual, visite: ibm.com/iibv

Puede acceder a los informes ejecutivos del IBM Institute for Business Value desde su tableta descargando la aplicación gratuita "IBM IBV" para iPad o Android en la app store.

El socio adecuado para un mundo cambiante

En IBM colaboramos con nuestros clientes aunando conocimientos empresariales e investigación y tecnología avanzadas con el objetivo de ofrecerles una ventaja clara en el entorno actual que se caracteriza por sus constantes y rápidos cambios.

IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value, que forma parte de IBM Global Business Services, pone a disposición de los altos directivos empresariales información y conocimientos estratégicos, basados en hechos, en relación con temas críticos del sector público y privado.

¿Está preparado para restablecer las conexiones?

En la edad de la experiencia, los proveedores de servicios de comunicaciones se ven obligados a reexaminar sus productos, servicios y operaciones desde el punto de vista del cliente. Para fomentar la transformación debe plantearse las siguientes preguntas:

- ¿El equipo de gestión de alta dirección está comprometido con el enfoque renovado y centrado en la experiencia del cliente?
- ¿Cuáles son los elementos básicos de su estrategia de experiencia del cliente y cómo se materializan en su organización?
- ¿Es capaz de ofrecer una experiencia del cliente unificada en todos los canales?
- ¿Conoce los factores que generan valor y la percepción de una experiencia del cliente memorable?
- ¿Cómo recoge la opinión del cliente para anticipar sus necesidades futuras y crear una experiencia del cliente más rica?

Acerca de los autores

Bob Fox es responsable para el sector global de las industrias de telecomunicaciones y medios y entretenimiento de IBM Global Business Services. Lleva 30 años asesorando a proveedores de servicios de comunicaciones de todo el mundo sobre estrategias de negocio y sobre cómo mejorar las operaciones frente a los clientes. Su correo electrónico de contacto es robertfox@us.ibm.com.

Rob van den Dam es el responsable de telecomunicaciones del IBM Institute for Business Value. Elabora perspectivas industriales y estudios de materialización del valor de negocio en el ámbito de las telecomunicaciones. Rob cuenta con 20 años de experiencia en el ámbito de las telecomunicaciones. Su correo electrónico de contacto es rob_vandendam@nl.ibm.com.

Notas y fuentes

- 1 Pine, B. Joseph II y James H. Gilmore. "The Experience Economy, Updated Edition." *Harvard Business Review*. Julio de 2011.
- 2 *Ibíd.*
- 3 "The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-Suite Study." IBM Corporation. Octubre de 2013. [http:// www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013/](http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013/)
- 4 "The influence of social: New views from the 2014 IBM Global Telecommunications Consumer Survey." IBM Institute for Business Value. Mayo de 2014
- 5 Este documento se basa principalmente en datos procedentes de dos fuentes distintas:
1) El 2014 IBM Global Telecommunications Consumer Survey, para el que IBM encuestó a aproximadamente 22.000 consumidores en 35 países sobre distintos temas, incluidas sus prioridades previstas de gastos para los próximos dos años, el uso diario de distintos servicios de comunicaciones, la adopción de productos de comunicaciones, las fuentes de información sobre productos y servicios, sus actitudes respecto a los proveedores de servicios de comunicaciones, sus problemas de experiencia del cliente/fidelidad y sus actitudes respecto a la privacidad, y 2) El 2013 IBM Global C-Suite Study, que incluía a 218 ejecutivos de alta dirección de la industria de las telecomunicaciones como parte del estudio global.
- 6 "Q1 Survey: Customer experience progress threatened by costs." *European Communications*. Primer trimestre de 2014. <http://viewer.zmags.co.uk/publication/8db4a03c#/8db4a03c/1>
- 7 Gallo, Carmine. "The New AT&T Customer Service Experience." *Forbes*. 5 de octubre de 2011. <http://www.forbes.com/sites/carminegallo/2011/10/05/the-new-att-customer-service-experience/>

- 8 "Agent of change: The future of technology disruption in business." *Economist Intelligence Unit*. Marzo de 2012. http://www.economistinsights.com/sites/default/files/downloads/EIU_Agent%20of%20change_WEB_FINAL.pdf
- 9 "The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-Suite Study." IBM Corporation. Octubre de 2013. <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013/>
- 10 Hessian, Diane. "How a Mobile Giant Used Consumer Collaboration to Innovate." Inc., acceso en noviembre de 2014. <http://www.inc.com/diane-hessian/mobile-giant-used-consumer-collaboration-to-innovate.html>
- 11 Fox, Bob y Rob van den Dam. "Telecom's future is social: The value of social business for communications service providers." IBM Institute for Business Value. Febrero de 2013.
- 12 "O2 Appoints Face For Real-Time Social Media Monitoring." *MarketingManagersInfo.co.uk*; "A Social Insight." *Cello Health Insight*. <http://cellohealthinsight.com/article/social-insight>
- 13 Lyon, Jonathan y Alex Georgiou. "Calming a twitstorm: O2's masterclass in dealing with 'outage outrage.'" *Wired.co.uk*. 17 de julio de 2012. <http://www.wired.co.uk/news/archive/2012-07/17/o2-outage-social-media-masterclass>

IBM España

Santa Hortensia, 26-28
28002 Madrid
España

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

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

La información contenida en este documento se proporciona tal cual, sin ninguna garantía explícita ni implícita, incluyendo, sin limitarse a ellas, las garantías de comercialización, adaptación a fines concretos y cualquier garantía o situación de no incumplimiento normativo. Los productos IBM tienen la garantía que les otorgan las condiciones de los contratos en virtud de los cuales se proporcionan.

Esta publicación sirve únicamente como orientación general. No pretende sustituir una investigación detallada o el ejercicio de un juicio profesional. IBM no será responsable de las pérdidas de ningún tipo que sufran las organizaciones o personas que confían en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe se pueden haber obtenido de fuentes externas sin que IBM haya verificado, validado ni auditado dichos datos de forma independiente. Los resultados del uso de estos datos se proporcionan "tal cual", e IBM no se responsabiliza ni ofrece ninguna garantía, ni expresa ni implícita.

© Copyright IBM Corporation 2015



Reciclar por favor.