CHIEF
CUSTOMER EXPERIENCE
OFFICER
El puesto de vanguardia de la empresa rentable
LASALLE
internationalgraduateschool
mds.

La economía de las experiencias es la tendencia actual en la evolución del mercado, y es consecuencia de la constatación de que los seres humanos no adquieren ya bienes, productos o servicios, sino experiencias que integran en su biografía y consecuentemente en su identidad.

En este contexto, la empresa debe poner el foco de atención en la transformación largoplacista de su misión y visión y, por otra parte, en la generación de experiencias memorables con las que sus clientes se identifiquen, en un contexto de excelencia en el servicio.

La existencia de múltiples canales y formatos de comunicación, por un lado, y el incremento de la capacidad conversacional de empresas y clientes, por otro, tiene como consecuencia inmediata que cada vez resulte más complejo unificar todos los mensajes que aquellas lanzan a éstos en una única narrativa, que identifique de manera inequívoca sus aspectos diferenciales y su propuesta de valor. Máxime cuando cada vez es más compleja la aportación de los diferentes departamentos al resultado final.

OBJETIVOS, ALCANCE Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

La investigación se ha realizado para obtener los factores condicionantes, las características de los departamentos, en su caso, y la situación de las empresas españolas con respecto a la responsabilidad y responsable de Experiencia de Cliente como directivo, así como la posición, la situación y pertinencia del departamento de Experiencia de Cliente dentro de la organización.

Con el estudio se pretende realizar una prospección dentro de compañías relevantes para conseguir un diagnóstico que permita saber cómo deben definirse tanto el departamento o el perfil del puesto que lo dirija. Con el resultado se ha desarrollado una conclusión y un perfil del puesto de CXO.

Por estos motivos resulta ya imprescindible el diseño y la gestión activa de la experiencia del cliente, y por tanto la incorporación de un área empresarial que asuma esta tarea. En línea con este planteamiento, recientemente muchas empresas, sobre todo de gran tamaño, se han lanzado a la creación de la figura del responsable de experiencia de cliente que, con diferentes nombres y ocupaciones, es en quien recae esta nueva función.

El presente estudio cualitativo ha analizado la situación de 16 empresas de diferentes sectores de actividad e influencia, todas ellas englobadas en la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) para intentar determinar cuál es el estado de esta cuestión en España.

El estudio, de carácter cualitativo se ha realizado mediante entrevistas semi-estructuradas. Previamente, se realizó un *focus group* por parte de un equipo académico y profesional relacionado con la Experiencia de Cliente que se utilizó para obtener *items* y factores a consultar a partir de sus conclusiones.

La segunda técnica aplicada ha sido la entrevista propiamente dicha recogida por escrito entre los meses de septiembre y octubre de 2015, con un universo de 16 puestos de responsabilidad pertenecientes a otras tantas empresas de los sectores bancario, asegurador, *retail*, consultoría, transporte, logístico, automovilístico y energético. La investigación cualitativa se realizó mediante un cuestionario con 10 preguntas abiertas, cuatro de ellas múltiples.

Se recopiló toda la información de las distintas personas que colaboraron realizando un documento que recogía todas las respuestas literales, que se procesaron mediante codificación en abierto y su posterior análisis para la elaboración de las conclusiones que forman parte del estudio. Durante este proceso se contemplaron y estudiaron datos, tanto cualitativos como cuantitativos, procedentes de dos estudios referentes en cuanto la experiencia de cliente: *Chief Customer Officer Snapshot* e (Forrester, 2014) y *el Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España* (DEC, 2014). Como resultado se obtuvieron las conclusiones. Tras esta fase, finalmente se extrajeron los distintos puntos clave que, según dichas conclusiones, influyen a la hora de definir el puesto de responsable de experiencia de cliente y su papel dentro de una organización.

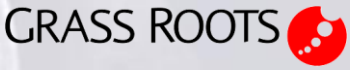
gasNatural
fenosa

Mercedes-Benz

LABORAL
kutxa

Santander

ING


GRASS ROOTS

Allianz

MetLife

Adeslas

aena

CORREOS

santalucía
SEGUROS

EROSKI
contigo

Coca-Cola

1. Alcance actual de la figura del responsable de la experiencia de cliente

Una de las primeras preocupaciones de este estudio era averiguar hasta qué punto la extensión de la figura de responsable de la experiencia de cliente es suficientemente significativa a día de hoy. En este sentido, interesaba averiguar si las empresas participantes conocían alguna empresa nacional o internacional en la que exista esta figura, con la *única responsabilidad* de diseñar, gestionar y evaluar la experiencia de cliente. El matiz otorgado por la pregunta es importante, puesto que en muchas empresas esta tarea está siendo absorbida por otros departamentos como parte de sus atribuciones, como por ejemplo calidad o marketing, o bien está repartida entre varias áreas funcionales.

> "En los últimos años, la figura del Chief Experience Officer ha venido experimentando un crecimiento exponencial y son varias las empresas, tanto nacionales como internacionales que cuentan entre sus equipos con este tipo de perfiles."

La mayoría de las empresas afirmaron que conocían alguna empresa con este rol (en el gráfico aparecen las empresas más mencionadas), aunque no conocían exactamente sus funciones. Algunas de las empresas encuestadas no conocían ninguna.

Este dato es contradictorio con el interés que, aparentemente, en el mercado está suscitando esta nueva disciplina, pero sin embargo es compatible con el *Chief Customer Officer Snapshot*, elaborado por Forrester en 2014, en el que se señala que solamente el 6,2% de las compañías en el S&P500 disponen de esta figura.

Se deduce pues que, si bien hay sensibilidad, todavía no se ha dado forma estructural a dicha preocupación por la experiencia de cliente, como se evidencia en el siguiente apartado.

2. El responsable de la experiencia de cliente en las empresas entrevistadas.

Esta impresión se confirmó al analizar las respuestas que dieron las empresas participantes ante la pregunta de si contaban ya con la figura del responsable de experiencia de cliente, con esa única responsabilidad.

En este caso las empresas respondieron que, efectivamente, no existe aún esa figura *tan delimitada*. Los encuestados manifiestan que existen cargos con responsabilidades similares, pero que esas tareas son compartidas con otras. En otros casos la experiencia de cliente está repartida en diferentes departamentos.

> "El Chief Experience Officer desempeña un papel ejecutivo con visión transversal."

Por tanto, y pese a la gran importancia (declarada) de que exista un responsable de experiencia de cliente en las empresas, la implantación de esta figura está siendo aún parcial, de un lado, y lenta, de otro.

Debido a que el ámbito de este estudio es la gran empresa, este resultado puede evidenciar dos situaciones.

- En primer lugar, en algunos casos la incorporación de la gestión de la experiencia de cliente es paulatina, y además estas grandes empresas están mostrando movimientos básicamente tentativos a la hora de su inclusión en la cadena de valor, mezclando o repartiendo sus tareas a lo largo y ancho de la pirámide organizativa. A lo largo del tiempo, en el corto plazo, veremos cómo comenzarán a aparecer responsables y departamentos puros, con la *sola y única responsabilidad de diseñar y gestionar la experiencia de cliente.*
- En otros casos puede ocurrir que la gran empresa no cree que la experiencia de cliente pueda tener identidad propia, sino que esas funciones están ligadas a la de otros departamentos, lo que estaría ocurriendo en sectores de actividad menos relacionados con el consumidor final. Esta situación de dispersión funcional se mantendrá, por lo tanto, y en el futuro a medio plazo, si bien la gestión de la experiencia de cliente estará implantada en más empresas, esta implantación será dispersa (entre varios departamentos) y desigual (según el sector de actividad y la "sensación de dependencia de los resultados de la experiencia de cliente" que pueda existir en el comité de dirección).

3. Nombre del responsable de experiencia de cliente.

En este caso el interés de la investigación se centraba en el nombre que debería llevar el responsable de experiencia de cliente. En el estudio aparecía mencionado como Chief Customer Experience Officer (CXO), pero no es el único nombre que existe en el mercado.

En este caso las respuestas estuvieron bastante repartidas.

- La mayoría de las empresas opinan que el nombre debe ser *Chief Customer Officer* o *Chief Client Officer*, o bien *Chief Customer Experience Officer*, aunque algunas señalaron otras opciones.

> "Creo que es más acertado el Chief Experience Officer porque toda nuestra disciplina se basa en la experiencia y no sólo de los clientes sino también de nuestros empleados."

Es relevante reseñar que la palabra escogida no resulta de poca importancia, y las opciones apuntadas señalan básicamente dos caminos:

- En un caso, el responsable lo es de la experiencia, no del cliente.
- En el otro, el responsable lo es del cliente, y no tanto de la experiencia.

Esta diferencia en el foco es altamente relevante, porque si se trata de la experiencia, lo que está en juego fundamentalmente es una cuestión de gestión de la misma y por tanto las áreas más directamente implicadas serían operaciones y calidad, mientras que si el énfasis está en el cliente, sería el departamento de marketing el que estaría más cerca.

El informe *Chief Customer Officer Snapshot*, elaborado por Forrester en 2014 antes mencionado revela que la mayoría de las empresas optan por un enfoque cliente, como se desprende del hecho de que en el 51% de los casos el nombre del cargo es *Chief Customer Officer*, en el 10% es *Chief Client Officer* (61% en total entre estas dos opciones) y solo el 18% de las empresas apuestan por *Chief Experience Officer*. El hecho de que en el 21% de los casos se utilicen otros nombres llama la atención sobre la falta de claridad que aún existe en este sentido.

La perspectiva de este informe es que el nombre más inclusivo y amplio, y por tanto el que señala de una manera más adecuada la idea de transversalidad de esta función es *Chief Customer Experience Officer*.

4. Experiencia de cliente: Gran Empresa versus PYME.

Otro de los aspectos que resultaba de interés averiguar era si el puesto de responsable de la experiencia de cliente debe ser una preocupación única de las grandes empresas, o también debe existir en las PYMES. Con esta pregunta se intentaba saber, no tanto si la experiencia de cliente debe diseñarse y gestionarse activamente en las empresas pequeñas y medianas, se parte de esa base, sino si debe existir un puesto que se ocupe de ello (o bien por ejemplo debe ser una tarea directamente asociada a la gerencia o dirección general).

> "La razón de la existencia de cualquier empresa, grande o pequeña, es tener clientes. La figura del responsable de experiencia de cliente nos ayuda a no perder el norte, a tener las claves para mantener y hacer crecer a nuestros clientes."

El *Chief Customer Officer Snapshot* valida este resultado, pues en el informe se recogen tanto casos de empresas con facturación superior a los veinte mil millones de dólares como compañías que facturan menos de doscientos cincuenta millones de dólares.

De todas formas, las empresas consultadas señalaron que, si bien aún no existe una gran definición en la gran empresa, en las pequeñas y medianas la concreción es aún menor. En experiencia de cliente, como también ha pasado en muchos otros casos, es necesario notar que las grandes empresas se toman en serio el concepto y su implantación, para que, luego, por un efecto "*me too*", las compañías de menor tamaño deseen implantar estructuras, destinar presupuestos, dotar de contenido los puestos y cultivar, decididamente estrategia y tácticas relacionales y de experiencia de cliente.

5. Influencia del responsable de experiencia de cliente.

Uno de los aspectos más relevantes en el diseño y gestión de la experiencia de cliente es su transversalidad. En efecto, si se considera que el foco fundamental de la cadena de valor es producir una experiencia memorable en el cliente, esto quiere decir que todos los departamentos implicados en ella deben trabajar coordinadamente. La coordinación funcional es clave en la empresa orientada al cliente. Por tanto, la experiencia de cliente no es únicamente un departamento más, sino más bien una fuerza transversal que aúna y da sentido a los esfuerzos de todos y cada uno de ellos. Es una especie de director de orquesta, metáfora utilizada por varios entrevistados.

> "Para un proceso de transformación hacia experiencia de cliente tiene sentido que este puesto dependa de presidencia.
> Una vez sea parte de la cultura de la empresa se podría pensar en distribuir dichas responsabilidades."

En este contexto, la pregunta importante es cuál debe ser el grado de influencia del responsable de experiencia de cliente. La mayoría de las empresas consultadas manifestaron que este responsable debería situarse cerca de la presidencia, del consejero delegado o del comité de dirección. Esto sin duda habla de la necesidad de un profesional con capacidad de influencia y de movilización de la organización. En línea con este hallazgo, el *Chief Customer Officer Snapshot* manifiesta que el 86% de los responsables de experiencia de cliente en las empresas analizadas forman parte del comité ejecutivo.

6. Presupuesto propio o gestión de los recursos de otros departamentos.

Una de las cuestiones más interesantes que rodean a la figura de responsable de experiencia de cliente es, como ya se ha dicho, su transversalidad. Debido a ello, tiene todo el sentido preguntar si esta área debe tener un presupuesto propio o debe ayudar a gestionar el de otros departamentos. A primera vista da la impresión de que si la experiencia de cliente es una fuerza transversal que convoca y aglutina los esfuerzos de toda la organización desde un puesto cercano al comité de dirección, debe también incorporar a su labor una óptica que combine dinámicamente los presupuestos de diferentes áreas.

Sin embargo, las empresas consultadas se pronunciaron mayoritariamente reclamando un presupuesto propio para el responsable de la experiencia de cliente. Esto genera sin duda una paradoja, porque puede querer decir que las acciones orientadas a crear una mejor experiencia de cliente podrían estar desvinculadas, por ejemplo, de las emprendidas en operaciones o marketing.

> "El CXO debe tener siempre un presupuesto propio para conocer la voz del cliente, con independencia de la repercusión de dicho presupuesto a las áreas de negocio correspondientes."

> "Podría tener recursos para investigación de mercados, formación, consultoría… No un presupuesto "operativo"."

7. Formación y experiencia.

Otro aspecto sumamente relevante de la figura del responsable de experiencia de cliente es su formación y experiencia. Al ser una figura de reciente creación y no existir en el mercado, apenas, planes de formación específicos, resultaba relevante recabar información sobre este apartado.

Como un reflejo del rol transversal del responsable de experiencia de cliente, la mayoría de las empresas consultadas manifestaron que debe tener un conocimiento transversal, enmarcado en un bagaje de actividades relacionadas con mercado y cliente.

Respecto al conocimiento previo necesario por el puesto el *Chief Customer Officer Snapshot* señala que Marketing y Operaciones son las dos áreas más relevantes, es decir, las dos áreas de conocimiento que debe dominar el responsable de este puesto.

> "El responsable de experiencia de cliente tiene que ser una persona con experiencia comercial y grandes dotes de comunicación."

> "Tiene que poseer visión de tendencia, empatía con el cliente, innovación, asunción de riesgos y ningún miedo al cambio."

Adicionalmente otras empresas señalaron que debía también tener amplia experiencia y un alto nivel de formación general. Estas expectativas son compatibles también con la idea de que el responsable de experiencia de cliente debe ser alguien con preparación e influencia suficiente como para movilizar a la organización.

8. Cultura centrada en el cliente.

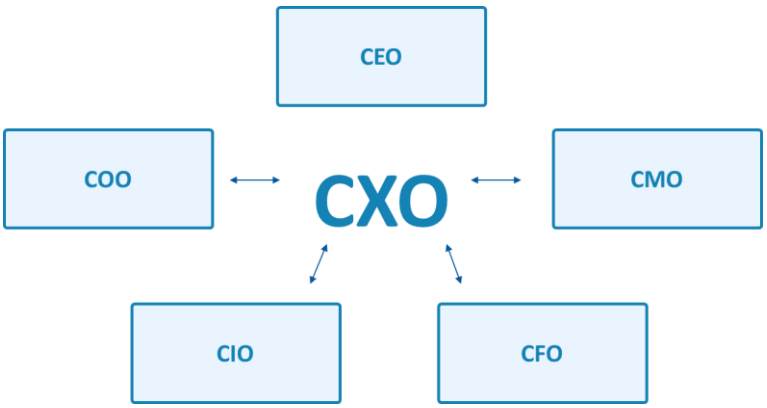
Que la empresa tiene que estar volcada en el cliente y que este debe ser el foco de su atención no es una idea nueva. Más bien lleva en el mercado durante varias décadas. Sin embargo, cualquier observación, siquiera accidental, revela que este deseo dista mucho de ser una realidad. Por ello, otro de los datos que este estudio quería conocer es si las empresas consultadas piensan que la creación de la figura del responsable de experiencia de cliente va a significar el punto de inflexión para la creación de una auténtica y eficiencia cultura centrada en el cliente.

La mayoría de las empresas confirmaron esta idea.

> "La figura del CXO y su departamento deben tener como objetivo fidelizar al cliente con el fin de que este recomiende a la compañía y este satisfecho, para lo cual se precisa de la transmisión de unos valores y comportamientos diferenciales que promuevan una cultura de empresa centrada en el cliente."

9. Aliados del responsable de experiencia de cliente.

En este caso el interés del estudio se centraba en averiguar qué alianzas serían más importantes para el responsable de experiencia de cliente. Pese a que la mayoría de las empresas señalaban al responsable de marketing, otras áreas fueron también señaladas, tales como operaciones o comunicación.



"Uno de los objetivos que tiene el CXO es el de buscar aliados en todos y cada uno de los departamentos que puedan tener un impacto en el cliente, es decir, debe existir al menos una persona en cada departamento que se ponga en los zapatos del cliente."

10. Prioridad de la experiencia de cliente.

Una de los aspectos que también resultó relevante analizar era la prioridad que las empresas experimentaban respecto a la experiencia de cliente, en el sentido de averiguar si ese campo es el más urgente en las empresas o existe alguno otro que lo sea más. Las compañías analizadas manifestaron que la transformación digital era también prioritaria, al igual que señalaron la preocupación por la rentabilidad.

> "Uno de los objetivos Los procesos de transformación digital emanan de la necesidad de adaptarse al cliente, y por lo tanto son parte intrínseca de la labor del responsable de experiencia de cliente."

Resumen

El responsable de experiencia de cliente es un puesto transversal que debe saber gestionar y comunicarse dentro de toda la organización, debiendo tener una extensa formación y experiencia para implantar la cultura de cliente. El responsable de experiencia de cliente actúa por tanto como agente de cambio, empujando un enfoque centrado en el cliente en toda la compañía.

Para catalizar ese cambio, el responsable de experiencia de cliente debe adquirir compromisos ejecutivos fundamentales que involucren a los líderes de la organización.

Se trata por tanto de un puesto de efecto global, que debe saber movilizar a la organización a través de su capacidad de influencia y de su formación transversal, con el único propósito de situar verdaderamente al cliente en el centro de la cadena de valor, y de hacer que su experiencia resulte auténticamente memorable.

El *Customer Experience* es uno de los factores clave actuales para crear valor añadido en las compañías. Esto se consigue mediante la gestión integral y holística de la experiencia de compra y/o consumo del cliente a fin de generar rentabilidad para la organización en el medio y largo plazo. Está demostrado que existe una relación directa entre la Experiencia de Cliente y el crecimiento de las empresas; estudios diversos en España y todas las economías desarrolladas (el "*Chief Customer Officer Snapshot"* de Forrester y el "II Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España" de BCG y DEC), avalan esta tesis.

Muchas empresas, sobre todo de gran tamaño, se han lanzado a la creación de la figura del responsable de experiencia de cliente que, con diferentes nombres y ocupaciones, es en quien recae esta nueva función. Según el estudio "*Chief Customer Officer Snapshot"*, elaborado por Forrester en 2014, sólo el 6,2% de las compañías en el *Standard & Poor's 500 Index* disponen de esta figura.

El camino hacia la excelencia en la Experiencia de Cliente supone una transformación en las organizaciones.

El estudio "Customer Experience Officer: el puesto de vanguardia de la empresa rentable", realizado por la escuela de negocios La Salle IGS y la consultora MdS – Marketing de Servicios, apunta que el CXO debe actuar como agente de cambio, empujando un enfoque centrado en el cliente en toda la compañía. Para catalizar ese cambio, el responsable de Experiencia de Cliente debe adquirir compromisos ejecutivos fundamentales que involucren a los líderes de la organización, por ello debe ser un directivo que lidere de forma integral la transformación necesaria para la implantación de una Experiencia de Cliente que persiga la excelencia organizativa desde la coordinación interfuncional: todos a una, obsesionados por la Experiencia y la Fidelización rentable, y coordinados por un *director de orquesta*, que conoce integralmente la partitura.

Chief Customer Experience Officer: perfil del puesto

A continuación se analizan, con intención sintética, y a modo de conclusión, los aspectos clave que definen el perfil óptimo del CXO.

A. Formación

- La formación académica debe ser Licenciado/graduado en Administración de Empresas, Ciencias Económicas o Ingeniería, o ciencias sociales (complementadas con postgrados empresariales).
- La persona que se designe para el puesto debe contar con formación de posgrado MBA o Máster en *Customer Experience*.
- Además de esto, el CXO tiene que haber adquirido formación amplia de carácter complementario en materias como Marketing, Calidad y Diseño.

- El puesto se tiene que caracterizar por una formación amplia y específica, generalista (empresa) y relativamente específica (marketing, gestión de clientes, calidad y sus métricas, diseño, fundamentalmente).

B. Trayectoria

La experiencia (bagaje) y capacidad de influencia son clave:

- El CXO debe saber movilizar a la organización a través de su capacidad para influir y de su formación transversal.
- Por ello se requiere un perfil *senior* con un mínimo de 7 años de experiencia en departamentos de *marketing*, operaciones o calidad, una persona multidisciplinar con bagaje orientado al cliente.

C. Certificaciones

El responsable de Experiencia de Cliente tiene que contar con:

- certificación oficial en *Customer Experience* que garantice el conocimiento profundo sobre la materia y que avale la práctica profesional de calidad. Ya sea de la asociación DEC, CXPA o similar, el CXO tiene que estar reconocido como experto y garante de buenas prácticas en la disciplina.

D. Responsabilidades

El CXO construye, diseña y modela la experiencia adecuada para sus clientes. Es el responsable de desarrollar y gestionar la experiencia de la marca a través de sus cinco pilares fundamentales:

- Identidad y estrategia.
- Impulso organizativo.
- Implicación de las personas.
- Interacciones.
- Interpretación y acción.

E. Competencias

El conocimiento profundo del cliente facilita desarrollar elementos diferenciales en la experiencia a crear y mantener respecto a la competencia, definiendo un estilo propio y unos valores que identifiquen a la marca. También son imprescindibles:

- Orientación al cliente.
- Comprensión de la organización y su estrategia.
- Influencia.
- Investigación de mercados y clientes.
- Gestión de Proyectos.
- Capacidad para el cálculo de métricas y KPSI´s (*key performance indicators*).
- Competencia digital.
- Habilidad mediática.
- Comunicación, *storytelling*.
- Creatividad e innovación.
- Diseño.
- Capacidad analítica.
- Conocer técnicas para personalizar el servicio.
- Calidad de servicio.

También son precisas las competencias "blandas" que incluyan la "diplomacia" para aunar intereses, para concitar apoyos, y la "mano izquierda" suficiente para lidiar con el responsable de sistemas de información (*Chief Information Officer*), operaciones (*Chief Operational Officer*), de tecnología (denominado actualmente *Chief Tecnical Officer* en algunas empresas).

F. Ubicación.

Para conseguir la excelencia en Experiencia de Cliente, es necesario que exista un área dedicada con gran visibilidad en toda la organización. La empresa ideal lo será si cuenta con un Área de Experiencia de Cliente integral, con presupuesto y recursos, y que reporte con frecuencia al Consejero Delegado, independientemente del nivel en el que se encuentre dentro de la organización", afirma el estudio BCG y DEC.

La mayoría de las empresas consultadas por La Salle IGS y MdS manifestaron que el CXO debería situarse cerca de la presidencia, del consejero delegado o del comité de dirección. Esto conseguiría, además de mayor eficacia y eficiencia, evidenciar la Experiencia de Cliente como una prioridad estratégica de la organización.

El puesto exige la coordinación con otras áreas que representan la voz del cliente. De hecho, DEC y BCG aseguran en su informe que el área de *Customer Experience* "no es únicamente un departamento más, sino más bien una fuerza transversal que aúna y da sentido a los esfuerzos de todos y cada uno de ellos".

Fuente: II Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España.

Conclusión final

CXO debe adquirir compromisos ejecutivos fundamentales que involucren a los líderes de la compañía. El responsable de experiencia de cliente es un puesto transversal que debe saber gestionar y comunicarse dentro de toda la empresa, debiendo tener una extensa formación y experiencia para implantar la cultura de cliente.

Debe velar porque los empleados se involucren e interioricen la cultura de orientación al cliente, y su propósito principal tiene que ser situar al cliente en el centro de la organización, y hacer que su experiencia resulte auténticamente memorable.