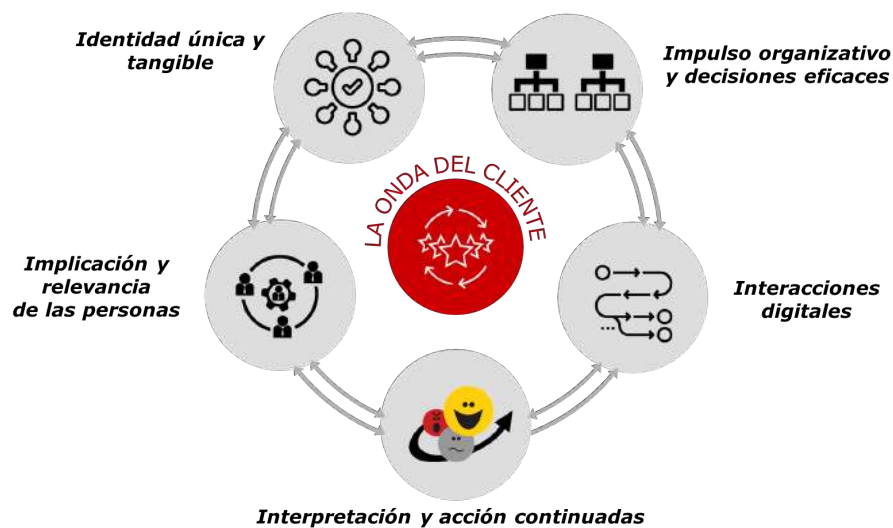


Presentación de selección de herramientas de Experiencia de Cliente

Modelo de Experiencia de Cliente Simple y Digital

Simple & Digital Customer Experience Model

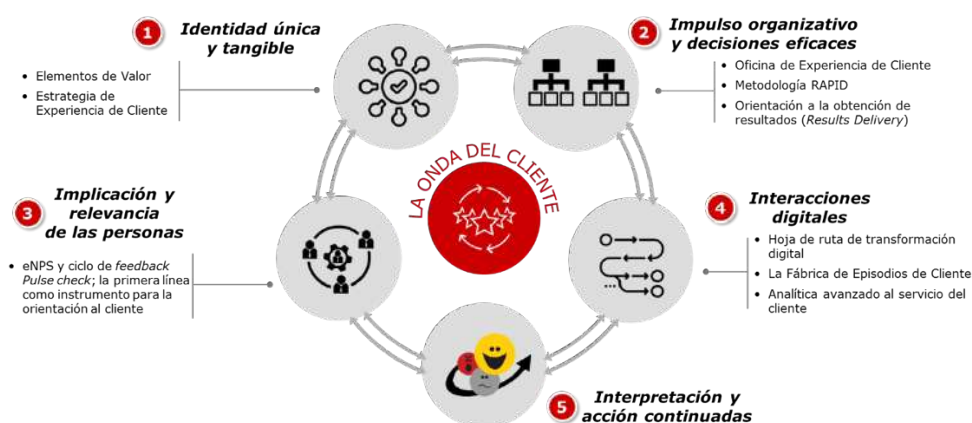
Versión Resumida
Madrid, Septiembre 2017



A. MEMORIA DESCRIPTIVA

A.1.-Introducción

La metodología de Modelo de Experiencia de Cliente Simple y Digital (*Simple and Digital Customer Experience Model*) integra una gran variedad de elementos sobradamente probados en infinidad de organizaciones de diferentes tamaños, en múltiples geografías y en diversos sectores. En este ejercicio, se presenta un modelo integrado para el diseño, implantación y mejora continua de un programa de Experiencia de Cliente ideado para aquellas organizaciones que hayan decidido adoptar una filosofía de verdadera orientación al cliente. Dada su naturaleza modular, este modelo puede aplicarse en su totalidad o parcialmente. En este documento, vamos a presentar los componentes fundamentales del modelo en el marco del esquema la 'Onda del Cliente'. La Experiencia de Cliente es una disciplina compleja en sí, y las empresas se enfrentan a muy diversas realidades en función de su sector y geografía, por lo que, a lo largo de los años, se han desarrollado muchas más herramientas y módulos que las aquí presentadas. No obstante, la selección contenida en este documento constituye una base sólida para cualquier empresa que comience ahora el viaje que supone rediseñar su organización en torno al cliente o que busque reforzar determinados aspectos de su programa.



A continuación, se presentan algunas de las herramientas más importantes, alineadas con cada una de las cinco áreas que configuran la metodología de 'Onda del Cliente'. Se trata de una selección, no de una revisión exhaustiva. Lo que se persigue es proporcionar una visión general de las herramientas a las que se recurre con mayor frecuencia al trabajar para clientes en esas cinco áreas y que han ayudado a generar resultados extraordinarios.

Resumen del Modelo de Experiencia de Cliente Simple y Digital:

1. Identidad única y tangible

- 1.1 Elementos de Valor: identificación y priorización de los elementos fundamentales que han de constituir la esencia de la propuesta de valor de la marca o de la empresa
- 1.2 Estrategia de Experiencia de Cliente: definición de la estrategia de Experiencia de Cliente en función de los Elementos de Valor seleccionados

2. Impulso organizativo y decisiones eficaces

- 2.1 Oficina de Experiencia de Cliente: responsabilidad y atribución de capacidad ejecutiva para el programa de Experiencia de Cliente
- 2.2 Metodología RAPID: diseño de una organización de Experiencia de Cliente orientada a la toma de decisiones a través de una óptima distribución de los centros de decisión
- 2.3 Orientación a la obtención de resultados (*Results Delivery*): Enfoque que garantice la adecuada implantación de los programas de transformación de la experiencia de cliente

3. Implicación y relevancia de las personas

- 3.1 eNPS y ciclo de *feedback* para medir el pulso. La primera línea como instrumento para la orientación al cliente

4. Interacciones digitales

- 4.1 Hoja de ruta de transformación digital para dar soporte a la Experiencia de Cliente. Ponerse en cabeza del pelotón digital
- 4.2 La Fábrica de Episodios de Cliente. Diseño sistemático y continuado de episodios de cliente e interacciones simples y digitales
- 4.3 Analítica avanzada al servicio del cliente. Mejora de la orientación al cliente a través del *Big Data*

5. Interpretación y acción continuadas

- 5.1 Sistema Net Promoter. Un sistema de gestión global, que impulsa el cambio cultural y que actúa como motor de un programa de mejora continua de la Experiencia de Cliente

A.2.- Detalle de la propuesta:

Reseña de cada área del Modelo de Experiencia de Cliente Simple y Digital

1. Identidad única y tangible

1.1 Elementos de Valor: identificación y priorización de los elementos fundamentales que han de constituir la esencia de la propuesta de valor de la marca o de la empresa.

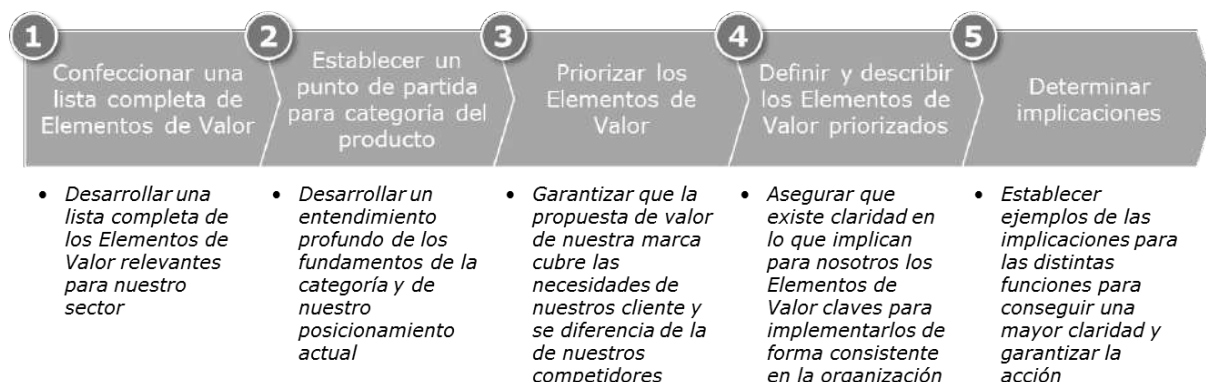


Los clientes casi siempre perciben el valor de una forma multidimensional y no estructurada

La estrategia de cualquier empresa descansa sobre una propuesta de valor diferenciada; una forma diferencial de satisfacer las necesidades de su cliente. A menudo se comete el error de entender las propuestas de valor como simples compromisos entre calidad y precio. Estudios sobre el tema prueban que los clientes casi siempre perciben el valor de una forma multidimensional y no estructurada.

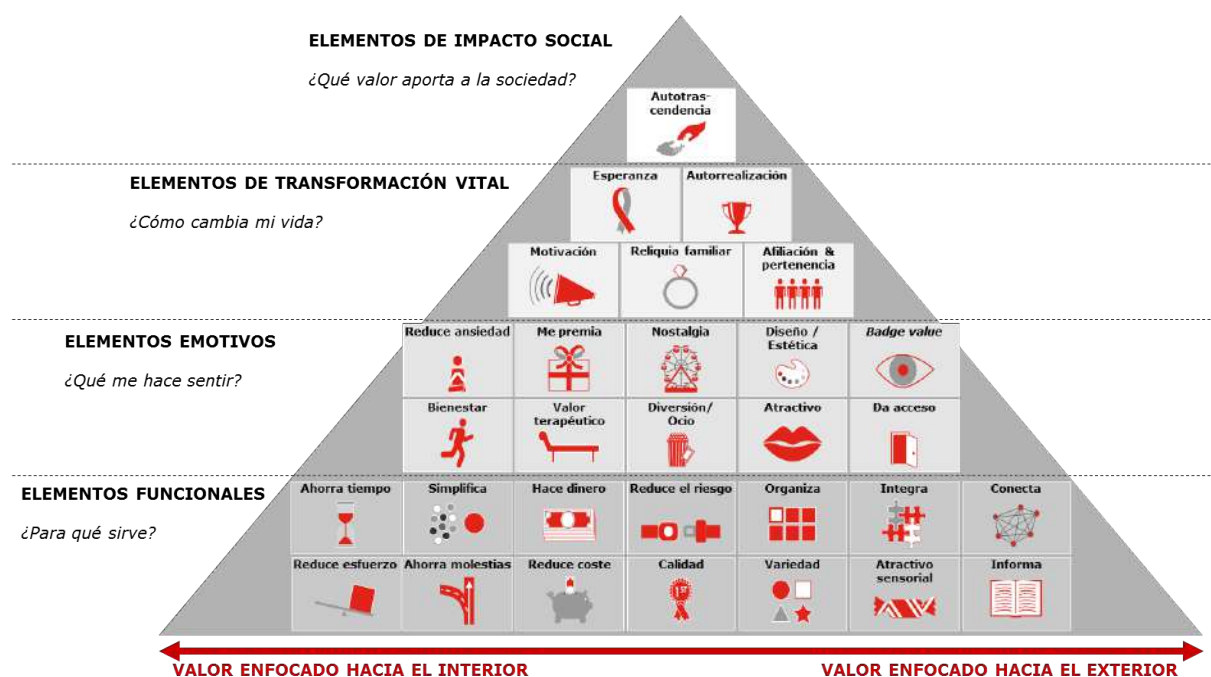
Estos mismos estudios reflejan que existe un número relativamente pequeño de formas en las que se puede satisfacer a nuestros clientes, a los que se les conoce como Elementos de Valor. Al combinar estos Elementos de Valor de diversas formas, se generan propuestas de valor muy atractivas. Estos elementos consiguen diferenciar a nuestros productos y servicios del grueso de la oferta existente.

Se propone un proceso que las empresas pueden aplicar para seleccionar sus Elementos de Valor.

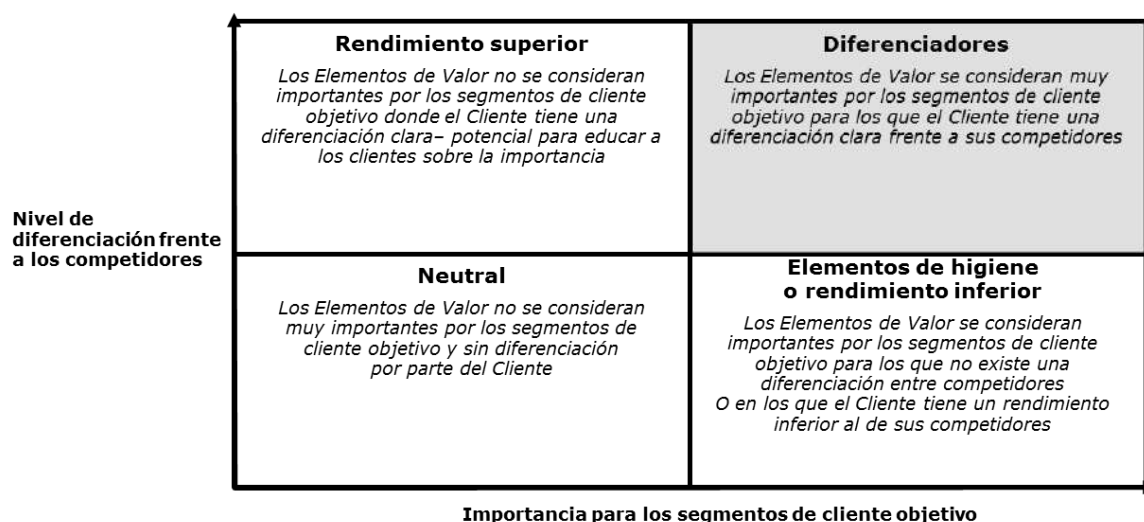


A continuación, presentamos en más detalle las tres primeras etapas de este proceso.

1. En primer lugar, la empresa tendrá que confeccionar una lista completa de Elementos de Valor relevantes en su sector, para después clasificarlos en cuatro niveles: elementos funcionales (e.g., calidad y tiempo), elementos emotivos (e.g., bienestar y diversión), elementos de transformación vital (e.g., motivación y pertenencia) y elementos de impacto social (e.g., autotrascendencia). La siguiente ilustración recoge el resultado de este ejercicio para el sector B2B.



2. A continuación, recurriendo a la investigación de mercado, deberá fijar un punto de partida propio y de sus competidores (existen métodos concretos para ello). En esencia, se trata de averiguar en qué áreas está aportando Elementos de Valor a sus clientes en comparación con sus competidores.
3. Una vez obtenida una perspectiva de todos los Elementos de Valor relevantes y del posicionamiento de sus competidores, la empresa debería acometer la priorización de estos elementos en función de su alineamiento con las necesidades de sus clientes objetivo y de su nivel de diferenciación frente a sus competidores.



1.2 Estrategia de Experiencia de Cliente: definición de la estrategia de Experiencia de Cliente en función de los Elementos de Valor seleccionados

Esta metodología contempla tres etapas para el diseño de una estrategia de Experiencia de Cliente basada en las opciones estratégicas definidas para los Elementos de Valor para el cliente.

1. Primero, la empresa debería definir dónde quiere situarse en el futuro en materia de Experiencia de Cliente.
2. Una vez la empresa dispone de una imagen clara de dónde quiere situarse, el siguiente paso es medir dónde está ahora y formular las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar su posicionamiento objetivo.
3. Por último, para garantizar la correcta implantación de las prioridades estratégicas, se pondrá en marcha un sistema de indicadores para medir el grado de avance. En términos generales, existen tres tipos de indicadores:
 - Indicadores de prioridad que miden la evolución de los resultados obtenidos en cada prioridad estratégica (indicadores clave o *KPI* personalizados para cada iniciativa)
 - Indicadores de objetivos que miden la evolución de la Experiencia de Cliente (e.g., los clientes están más satisfechos en lo relativo a las "Interrupciones del Servicio", pero ¿estamos avanzando también hacia nuestros objetivos de satisfacción en "Calidad y Fiabilidad del Suministro"?)
 - Indicadores de éxito que verifican si se está alcanzando el objetivo global de mejora de la Experiencia de Cliente (e.g., NPS)

Ejemplo:



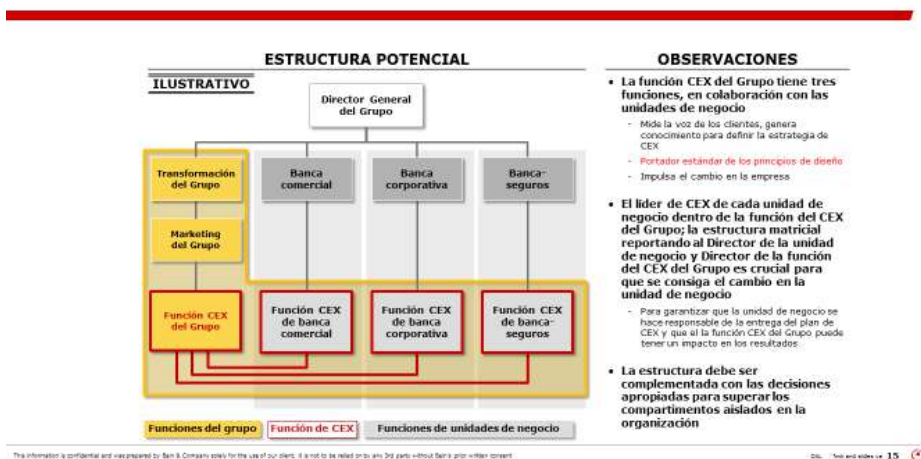
2. Impulso organizativo y decisiones eficaces

2.1 Oficina de Experiencia de Cliente: responsabilidad y atribución de capacidad ejecutiva para el programa de Experiencia de Cliente

No existe un único modelo organizativo que permita definir la macroestructura de Experiencia de Cliente adecuada para cualquier organización. Pero hay, en nuestra experiencia, formas contrastadas de aplicar procesos eficaces de diseño organizativo en materia de Experiencia de Cliente. Esta metodología garantiza que tanto el ejecutivo que se sitúe al frente del área de Experiencia de Cliente, como su organización, reciban un mandato pertinente, claro y respaldado por toda la organización.

Con la estrategia global de Experiencia de Cliente como telón de fondo, las empresas suelen confeccionar supuestos de macroestructuras y definir principios de diseño organizativo, y fomentan, en sesiones de trabajo, el diálogo entre los miembros de la Alta Dirección para alcanzar una opción de consenso que respete la estrategia global de Experiencia de Cliente y los principios establecidos. A continuación se muestra un ejemplo sencillo de estas alternativas.

1 Estructura: Potencial estructura organizativa



A continuación, es vital atribuir responsabilidades en cada dimensión. En los siguientes ejemplos, recurrimos a tres aspectos en los que se define qué rol tendría la función de Experiencia de Cliente:

- Medición y estrategia
- Cumplimiento de estándares
- Impulso del cambio

Role	Medición & estrategia	Cumplimiento de estándares	Impulso del cambio
Función Cex del Grupo	"Ser la voz del cliente e identificar las prioridades" - Estandarizar la metodología de investigación - Sintetizar los datos del grupo - Identificar y compartir las prioridades de acción del grupo LIDERAR	"Portador estándar de los principios de diseño - Grupo" - Establecer estándares, principios de diseño del grupo - Aplicar los estándares - Establecer procedimientos operativos estándar LIDERAR	"Movilizar la organización e integrar capacidades - Grupo" - Movilizar programas de cambio - Comunicar/entrenar a las partes interesadas - Compartir mejores prácticas - Hacer seguimiento de los programas de cambio a nivel grupo APOYAR
Función CEx de la unidad de negocio	"Ser la voz del cliente e identificar las prioridades" - Medir NPS para la unidad de negocio - Sintetizar los datos para la unidad de negocio - Identificar y compartir las prioridades de acción APOYAR	"Portador estándar de los principios de diseño- Unidad de negocio" - Establecer estándares, principios de diseño del grupo - Aplicar los estándares - Establecer procedimientos operativos estándar APOYAR	"Movilizar la organización e integrar capacidades- Unidad de negocio" - Movilizar programas de cambio - Comunicar/entrenar a las partes interesadas - Compartir mejores prácticas - Hacer seguimiento de los programas de cambio a nivel de la unidad de negocio APOYAR
Negocio	"Escuchar la voz del cliente & alinear la estrategia" - Colaborar con la función de CEX de la unidad de negocio para la captura de datos - Alinear la entrega/prioridades de cambio - Redistribuir recursos APOYAR	"Incorporar principios de diseño en la fase final del viaje CEx" - Articular la fase final del viaje CEx - Diseñar programa de cambio para llegar a la fase final - Identificar procedimientos operativos estándar para ser integrados - Plan de negocio (business case) para el cambio ENTREGAR	"Movilizar la unidad de negocio y conseguir cambios" - Entregar el programa de cambio, hacer seguimiento e informar del progreso - Mejoras continuas en base a los pilotos de Closed Loop Feedback y mejores prácticas LIDERAR
Facilitadores (Operaciones y Tecnología)	"Capturar la voz del cliente, alinear las prioridades del cambio" - Colaborar con la función de CEX de la unidad de negocio para la captura de datos - Alinear la entrega/prioridades de cambio - Redistribuir recursos ENTREGAR	"Desarrollar un programa de entrega" - Traducir la fase final del viaje CEx y el programa de cambio en planes de acción detallados - Plan de negocio (business case) para el cambio, en colaboración con la unidad de negocio ENTREGAR	"Ejecutar el programa de entrega" Entregar el programa de cambio, hacer seguimiento e informar del progreso ENTREGAR

Para garantizar que el consenso se mantiene en el futuro, las empresas deberían hacer algo más que plasmar principios abstractos en un papel, sino aportar ejemplos reales, incluso controvertidos, de decisiones de negocio que afecten a la Experiencia de Cliente para ilustrar dónde están los centros de toma de decisiones: quién decide qué (más al respecto en la siguiente sección).

Ejemplo de una empresa del sector de las Telecomunicaciones:

Escenario 1: Los responsables del segmento premium quieren condonar el pago de la tarifa del primer año a un grupo de clientes como oferta de venta cruzada para su tarjeta más premium; La unidad de tarjetas recomienda una oferta de más millas ya que tiene un impacto significativamente menos negativo en los beneficios						
	Director Regional de Producto	Director Regional de Segmento	Función CEx	Director del Canal	Operaciones & Tecnología	Director General del País o Director de Banca Comercial
Modelo de gobierno típico	A	R	I	P	P	D
Alternativa	I	D	I	P	P	N/A

- Bajo el modelo de gobierno típico de un banco, el responsable de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias debe estar de acuerdo (teniendo por lo tanto poder de veto) y la decisión final corresponde al responsable de la Cuenta de PyG consolidada (en este caso, el Director General del País o Director de Banca Comercial)
- Una alternativa sería permitir que los Directores de Segmento decidan las ofertas para sus segmentos si tienen responsabilidad de la Cuenta de PyG y la capacidad de desplazar a los Directores de Producto

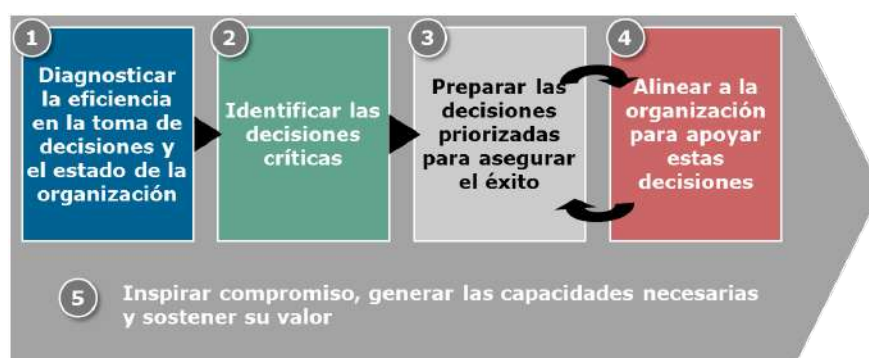
Recomendar Acordar Realizar (en ingles, Perform=P) Informar Decidir

2.2 Metodología RAPID para diseñar una organización de Experiencia de Cliente orientada a la toma de decisiones

Se trata de un modelo que ayuda a clarificar los roles de todas las partes implicadas en cada proceso de toma de decisiones. Cada partícipe se encarga de "Recomendar", "Acordar", "Realizar (en inglés, *perform=P*)", "Informar" o "Decidir", lo que ayuda a vincular el "qué" con el "quién" en aquellas decisiones críticas que afecten a la Experiencia de Cliente. **Esta herramienta es especialmente importante en aquellos casos en los que la empresa haya creado una función independiente o un equipo multidisciplinar con responsabilidad sobre la Experiencia de Cliente**, que tradicionalmente depende de diversas áreas. A continuación, se ilustra un proceso de toma de decisiones en el que se identifican los diversos centros de toma de decisiones.

Gracias a esta herramienta, las empresas han logrado maximizar la eficacia de sus departamentos de Experiencia de Cliente desde el primer día, al lograr reducir la falta de claridad, la complejidad y las ineficiencias asociadas a estas.

La aplicación de esta metodología consta de cinco pasos, que se resumen a continuación.



1. Es fundamental realizar un diagnóstico para poder comprender cómo funciona la organización a la hora de tomar decisiones en materia de Experiencia de Cliente y poder argumentar la necesidad de un cambio

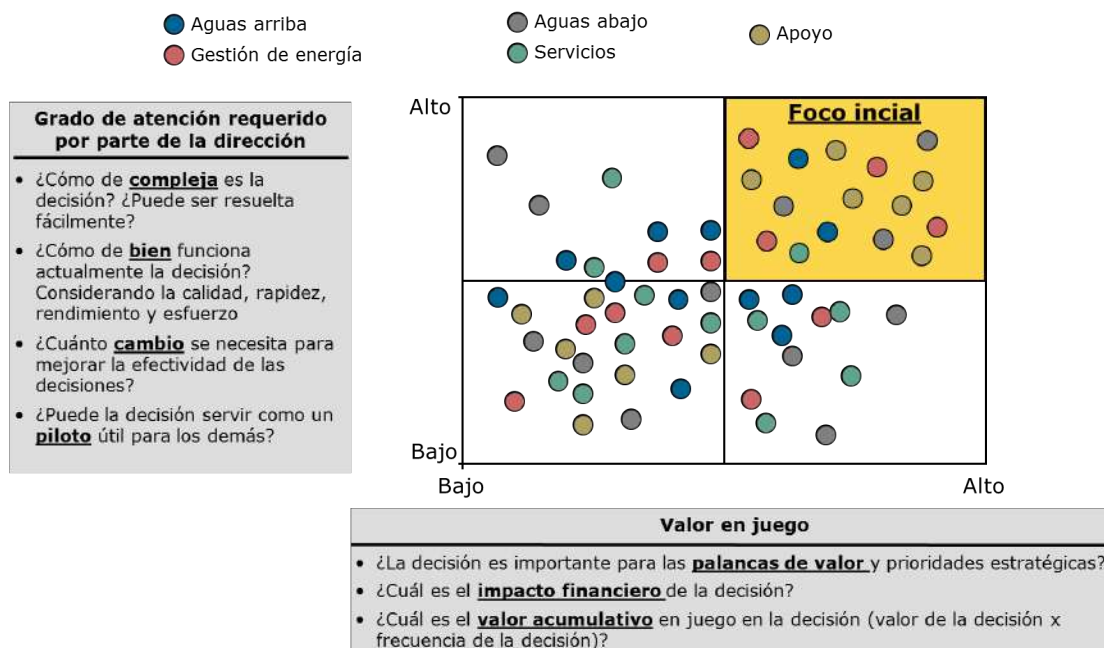
Decisión: ¿Cuál debería ser nuestra política de ajuste de precios?

	Director General	Director de Operaciones	Director de Mercancías	Director de Marketing	Equipo de proyecto	Equipo de Compras	Equipo de Finanzas	Equipo de Marketing	Equipo de Operaciones	Director de Sucursal (Piloto)	Equipo de Online
Entrevista 1	I	D	I	I	R	P			P		
Entrevista 2	A		I	D	R	I			I/P	I	I
Entrevista 3	A	D		R	R/P	I	I	I	I		
Entrevista 4	A	D	I	R/I	I/P		I			I/P	
Entrevista 5	A	A	A	D	R/P	I	I	I	I		

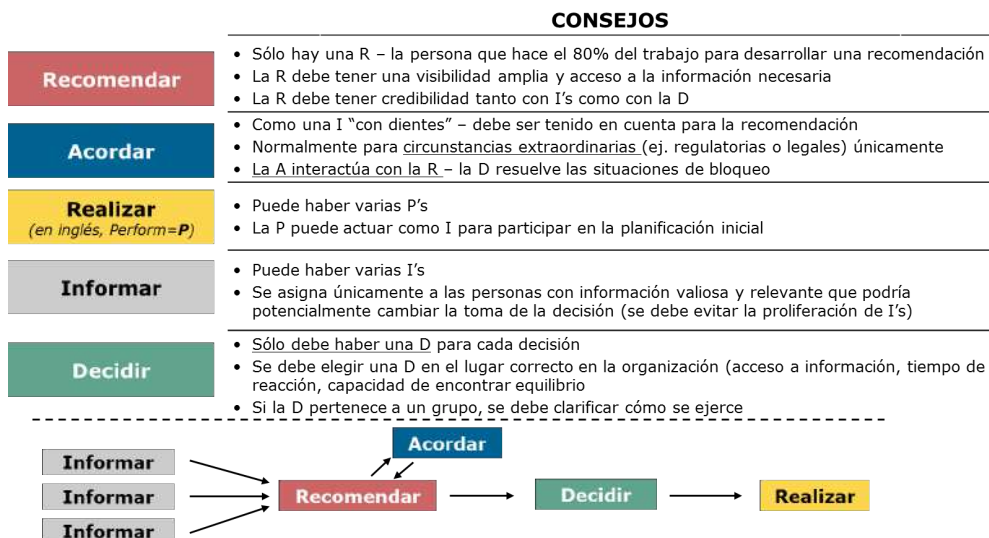
"Nadie está dispuesto a dar un paso al frente y asumir responsabilidad."

R Recomendar A Acordar P Realizar (en ingles, Perform=P) I Informar D Decidir

- En segundo lugar, para comenzar a desarrollar el nuevo modelo, la empresa debería priorizar las decisiones que desee abordar (en este caso, centrándose en aquellas áreas de la toma de decisiones con una mayor repercusión directa sobre la Experiencia de Cliente, que van desde la definición de precios al diseño de producto o temas de TI).



3. El siguiente paso es preparar cada una de las decisiones priorizadas.



A continuación, se incluye un ejemplo tomado de una empresa de servicios con una muestra de decisiones críticas y el papel desempeñado por cada participante (sin aplicar mejores prácticas).

		PAÍSES				GLOBAL	
		Director financiero	Director de tecnología	Marketing	Comité Desarrollo de Productos	Director de Desarrollo de Productos	Función de Desarrollo de Productos
Proceso: Desarrollo de productos	Decisiones						
	¿El producto es técnicamente factible?	D	I		R	D	D
	¿Conseguirá aceptación en el mercado?	A	A	I	D	R	D
	¿Son válidas las hipótesis financieras y los aceptables las proyecciones?	A		A	R	D	
	¿Qué recursos son necesarios para desarrollar el producto?	D	I			D	R
	¿Cuál es el modo óptimo de desarrollo?		D	R		D	R
	¿Debe ser desarrollado el producto?	D	D	D	D	R	A
Desarrollo del producto							P

4. Una vez finalizado el proceso de preparación, la empresa debe actuar sobre otras áreas más amplias de la organización para fortalecer las decisiones rediseñadas.

5. Finalmente, para garantizar una eficaz implantación, la empresa ha de asegurarse de inspirar compromiso, generar las capacidades necesarias y sostener su valor
 - a. Para mantener los niveles de compromiso, la empresa tendrá que recurrir a tácticas diferentes en cada momento, desde la presentación del programa a la selección de líderes del cambio. Puede ser beneficioso aplicar una metodología específica que asegure la obtención de resultados

2.3 Orientación a la obtención de resultados (*Results Delivery*)

La metodología para la Orientación a la obtención de resultados o *Results Delivery* es un enfoque integrado para obtener resultados de negocio de forma sostenida. Se encarga no solo de *qué* necesita cambiar, sino también de *quién* necesita cambiar y *cómo* ha de producirse dicho cambio para que se materialicen los resultados.

Alcanzar el pleno potencial no es algo que se pueda dar por descontado. Estudios indican que menos de un 15% de las empresas que acometen cambios significativos logran satisfacer o superar sus expectativas.

La implantación de proyectos de Experiencia de Cliente exige hacer frente a los principales riesgos de forma inmediata. Por lo general, estos riesgos se centran en la falta de claridad en la visión, ausencia de compromiso, una estructura de gobierno poco decidida, planes poco realistas o nuevos comportamientos sin identificar.

Cuando hablamos de planes de transformación de la Experiencia de Cliente, el enfoque de Orientación a la obtención de resultados se asienta sobre sesiones de trabajo conjuntas, reducción de riesgos y en una Oficina de Orientación a la obtención de resultados o *Results Delivery Office (RDO)*.

Fomento del cambio en conductas de Experiencia de Cliente: facilitación de cinco tipos de sesiones de trabajo en paralelo al programa de Experiencia de Cliente. A continuación, presentamos el ejemplo de una de las cinco tipologías de sesiones de trabajo. Este tipo de sesiones de trabajo está dirigido a los empleados de primera línea y se centra en el desarrollo de iniciativas encaminadas a modificar conductas entre el personal de cara al público. Ejemplo de iniciativas desarrolladas por una empresa de telecomunicaciones:

COMENTARIOS DE PRIMERA LÍNEA

'Nuestra **dirección** debería **liderar** con el **ejemplo**'
(movilizar distribuidores y trabajar con ellos como socios)



'Deberíamos cambiar el **comportamiento** de nuestro **personal** en el **terreno** de una manera sostenible'

'Educar al **distribuidor** es el reto más grande'

INICIATIVAS DE FUERZA DE VENTAS

- Distrib.** 1 Integrar Exp. Cliente en los perfiles de empleo del personal de distribución
- Distrib.** 2 Definir proceso claro para distribuidores y rol DSE
- Distrib.** 3 Asegurar que temas de Exp. cliente y IT están incluidos en las listas de las visitas de campo
- Mkg & Distrib.** 4 Asegurar que Marketing actualiza los materiales en las tiendas de distribución
- Mkg** 5 Personal de marketing más centrado en la imagen de las tiendas de distribuidores
- RR.HH. & Distrib.** 6 Organizar sistemáticamente formación en Exp. Cliente para los nuevos distribuidores
- Distrib.** 7 Implantar código de vestimenta para todo el personal de distribución
- Distrib.** 8 Crear un premio de reconocimiento a los distribuidores en Exp. Cliente

Crear un programa de transformación de la fuerza de ventas basado en iniciativas prácticas y en iniciativas de comportamiento a medio plazo

3. Implicación y relevancia de las personas

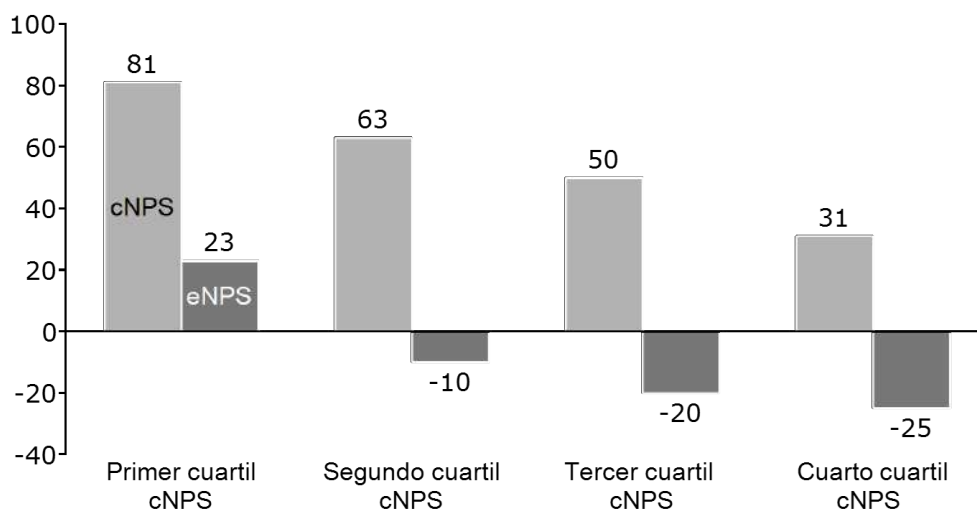
3.1 eNPS y el ciclo de *feedback* para medir el pulso

La implicación de los empleados es un factor clave a la hora de incrementar las recomendaciones de clientes y obtener mejores resultados financieros. Por ello, el diseño de una experiencia de empleado correcta es un elemento fundamental de la transformación de una organización para orientarla al cliente.

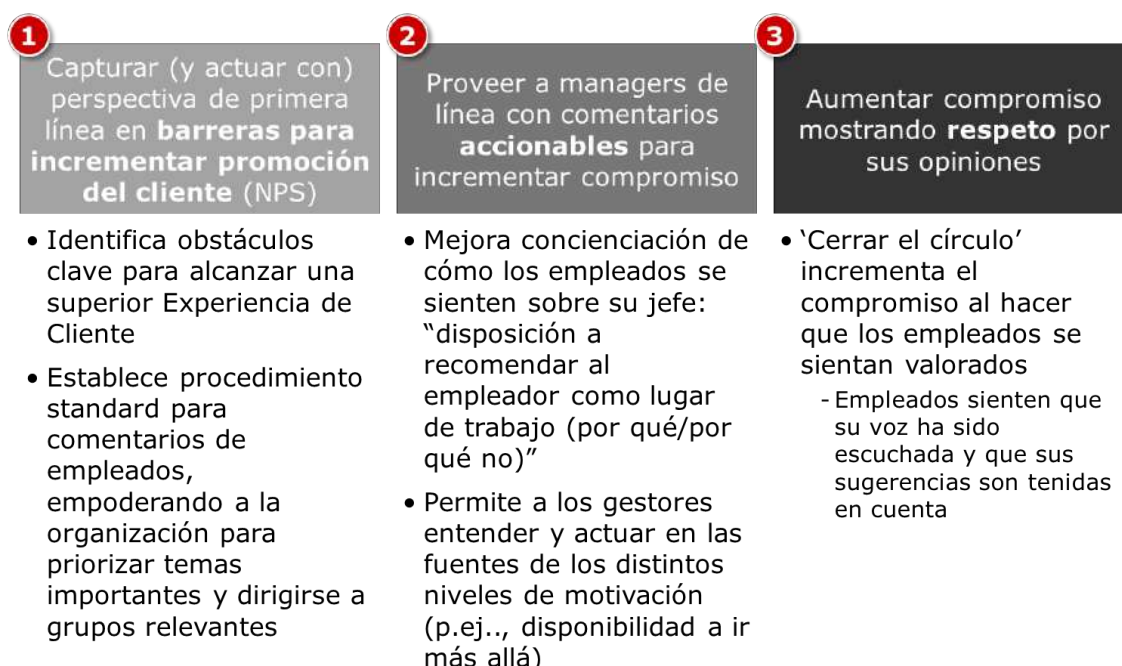
	Promotor muy comprometido	Pasivos	Detractor desconectado
			
Comportamiento típico	- Se queda más tarde en el trabajo - Habla bien de la compañía a familia y amigos - Hace esfuerzo extra para ayudar a clientes o compañeros	- Puede estar satisfecho, pero no es leal - Sin entusiasmo al hablar de la empresa a otros - Probablemente se vaya si le llegan mejores ofertas	- No le gusta que le asocien a la compañía - Habla negativamente de la compañía a otros - Se irá en cuanto encuentre algo mejor
Miembro de centro de llamadas	- Se queda lo que sea necesario - Hace seguimiento proactivamente - Empatiza con el cliente	- Solo responde lo preguntado - Provee info adicional solo si preguntado - Se le nota indiferente	- Trata de terminar las llamadas rápidamente - Discute con el cliente - En general, tono negativo
Especialista en cadena de suministro	- Voluntario para quedarse más tiempo - Invierte tiempo propio para buscar posibles mejoras - Trabaja duro para entregar antes	- Trabaja para cumplir no sobrepasar los objetivos - Contento con el status quo - Reacio a mejoras	- No levanta temas importantes a los supervisores - Ignora baremos de seguridad - Pone a otros en riesgo
Supervisor	- Invierte en nombre del equipo - Muestra pasión por la compañía, da energía a otros - Constantemente interactúa con el equipo	- Hace el trabajo y nada más - Sigue instrucción y políticas - Ayuda al equipo si se le requiere pero no proactivamente	- Se salta eventos de la compañía/equipo - Habla mal de la compañía - No respeta a los compañeros - Indiferente al fallo

Los datos respaldan esta afirmación. Estudios demuestran que las empresas con valores de cNPS más altos, también disfrutan índices eNPS consistentemente mejores.

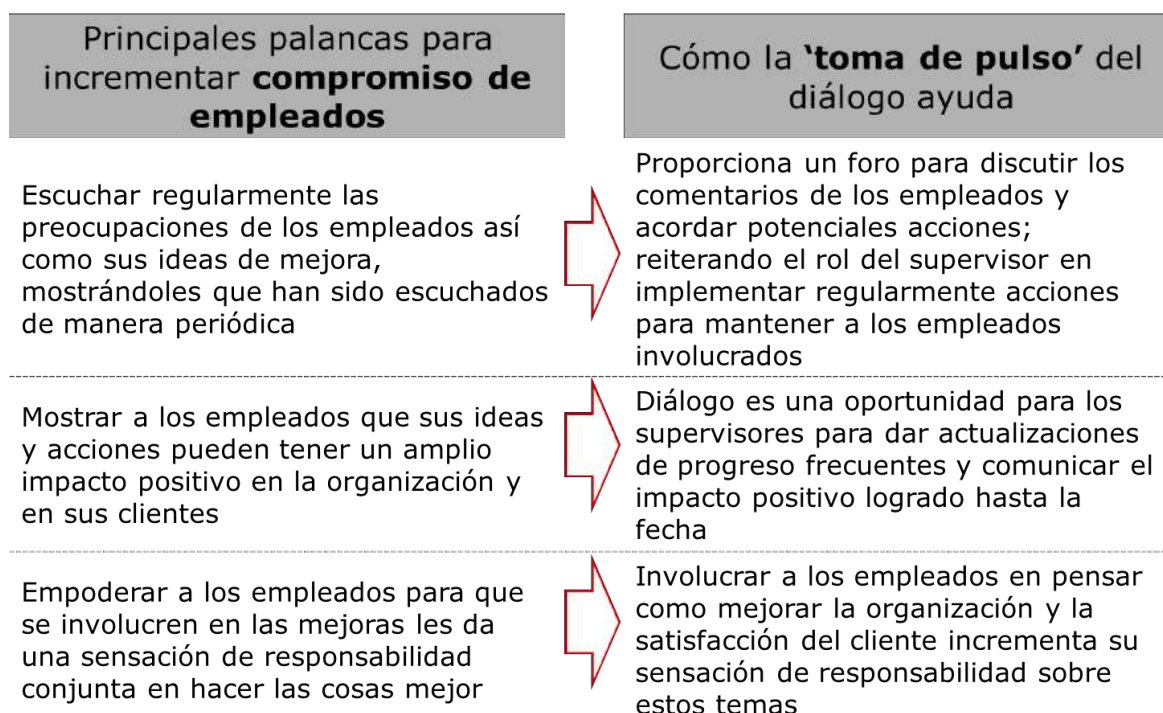
NPS de cliente vs. NPS de empleado, por cuartil



Por eso, se ha desarrollado la metodología Pulse Check con tres objetivos fundamentales.



Pulse Check apoya las tres principales palancas de la implicación de los empleados.



La metodología Pulse Check consta de tres pasos fundamentales que la empresa debe ejecutar de forma sistemática. A continuación ilustramos primeros pasos, que implican realizar periódicamente encuestas a los empleados y hacer visibles los resultados.

El ejemplo que se ofrece a continuación es tomado de una empresa de telecomunicaciones.

Principales preguntas de "toma de pulso"	Preguntas opcionales basadas en las necesidades del cliente
1. ¿Cómo de probable es que recomiendes [insertar nombre de compañía] como un lugar de trabajo a tu familia y amigos? (por qué/por qué no)	Para comprobar niveles de compromiso con el supervisor inmediato • Cómo de probable es que recomiendes a tu supervisor inmediato a tu familia y amigos? (por qué/por qué no)
2. Me siento inspirado, valorado y motivado (por qué/por qué no)	Para comprobar lealtad a productos y servicios • Cuál es el cambio más importante que te gustaría ver en tu equipo de trabajo inmediato?
3. ¿Qué cosa te haría más fácil satisfacer a nuestros clientes? (sin puntuar; más útil con empleados de primera línea)	Para entender mejor como incrementar apoyo del cliente • Cómo de probable es que recomiendes los productos y servicios de [insertar nombre de compañía] a tu familia y amigos? (por qué/por qué no)
	Para medir cultura y alineamiento de valores • Cuál es la cosa más importante que te separa de lograr una gran experiencia de cliente?
	Para entender riesgo de deserción • Siempre voy un paso más allá por los clientes (por qué/por qué no) • Estás orgullo de las acciones y valores de tu compañía? (por qué/por qué no) • Cómo de alineado te sientes [insertar cultura/norma de la compañía]? (por qué/por qué no) • Qué tema haría que te fueses de [insertar nombre de la compañía] si se dejase sin resolver?

El siguiente paso es hacer visibles los resultados para los responsables de equipos en cada nivel de dirección desde la primera línea a la dirección de la unidad de negocio.

Ejemplo:

Marcador reportado como (% de promotores – % de detractores)							
	Unidad de negocio A	Unidad de negocio B	Unidad de negocio C	Unidad de negocio D	Unidad de negocio E	Unidad de negocio F	Unidad de negocio G
¿Cómo de probable es que recomiendes tu compañía como un lugar para trabajar a tus amigos y familia?	-59	6	-17	7	14	27	57
Variación marcador eNPS	Media	Media	Alta	Baja	Media	Baja	Alta
Me siento inspirado, motivado y valorado	-70	-6	-39	-	-55	0	23
¿Cómo de probable es que recomiendes los productos y servicios de tu compañía?	-21	57	15	-	62	14	73
Líderes sincronizados con sus equipos?	No mucho	Bastante	No mucho	-	Sí	No mucho	Bastante

En esencia, lo que se espera de Pulse Check es que desencadene un ciclo virtuoso de *feedback* y mejora continuos. Desde la primera encuesta se empieza a trabajar sobre los problemas identificados y el personal de primera línea se va percatando de la repercusión que tiene su *feedback*, por lo que se animan a seguir compartiendo sus opiniones e ideas, lo que resulta en una orientación al cliente liderada por los empleados.

4. Interacciones digitales

4.1 Hoja de ruta de la transformación digital

La hoja de ruta de la transformación digital se ideó con cuatro objetivos en mente.

ESCUCHAR AL CLIENTE Y ACTUAR



- Construir profundo conocimiento de las **expectativas del consumidor y necesidades**: actuar en lo que más importa al consumidor ahora y en el futuro

VALORAR VELOCIDAD E INNOVACIÓN



- Tomar una actitud **incremental e iterativa** al diseño
 - Usar rápidos prototipos
 - **Chequear** pronto y a menudo
 - Hacer **múltiples pruebas simultáneamente** y capturar datos en tiempo real
 - Generar círculos de **comentarios** efectivos

RECONOCER BRECHAS DE HABILIDAD



- Valorar **actuales habilidades**: organización, IT, gestión del proveedor y mentalidad innovadora
- **Gráfico de camino** para construir nuevas habilidades y cerrar las brechas

OPTIMIZAR PARA LOGRAR UNA EXPERIENCIA INTEGRADA

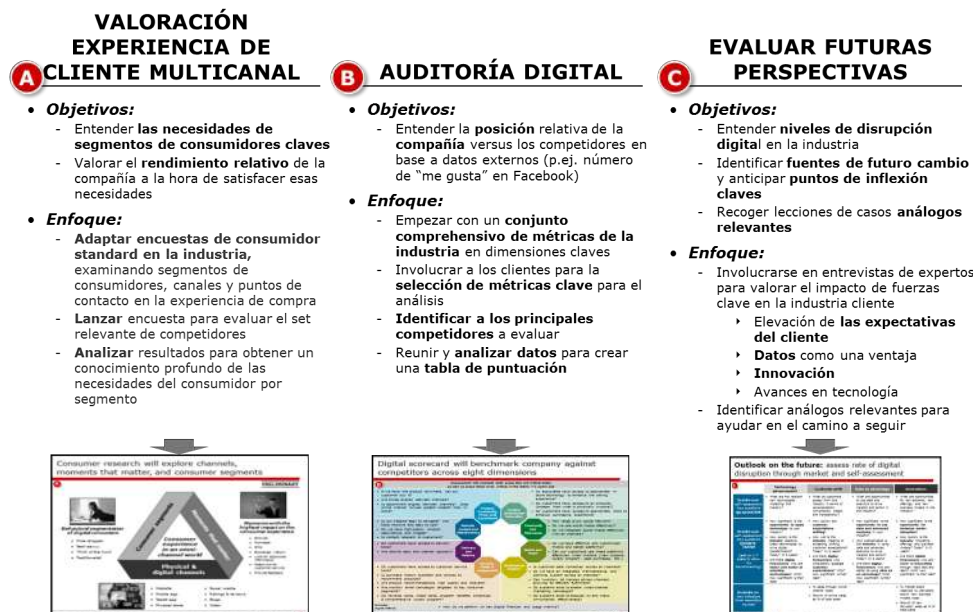


- Integrar **canales online/ offline** para asegurar una actitud coordinada y con foco en el cliente

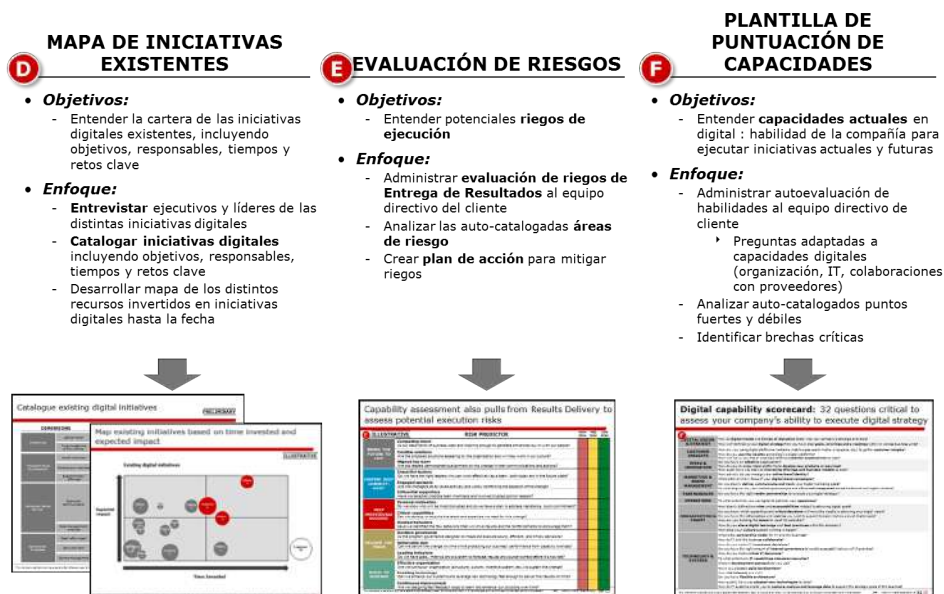
Se trata de una herramienta organizada en torno a tres bloques principales:

1. Desarrollo de iniciativas

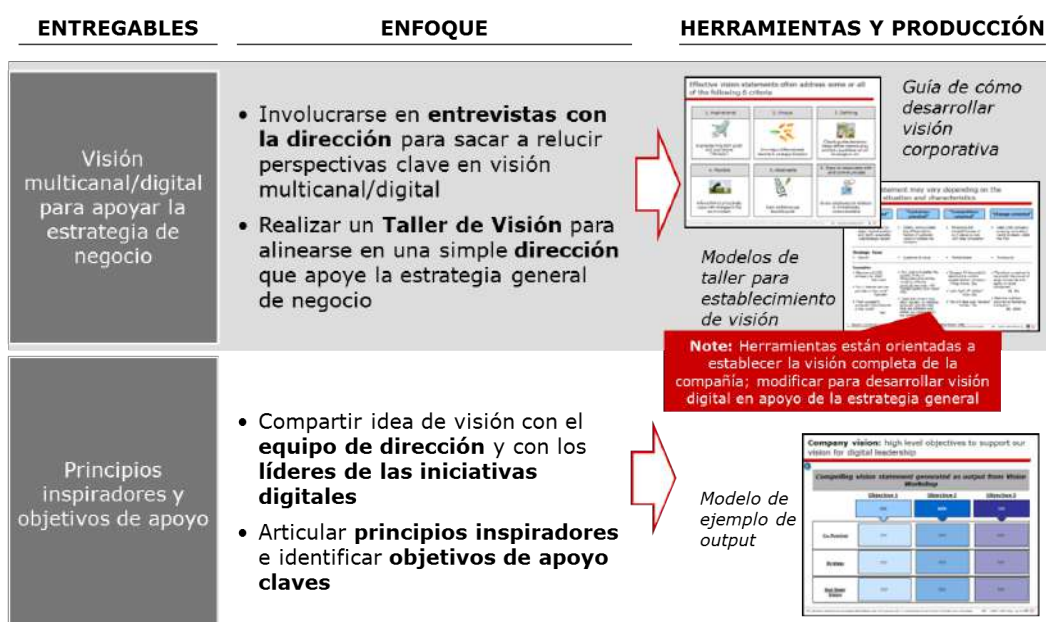
1.1.1. Comprender en qué medida lo digital está transformando un determinado sector



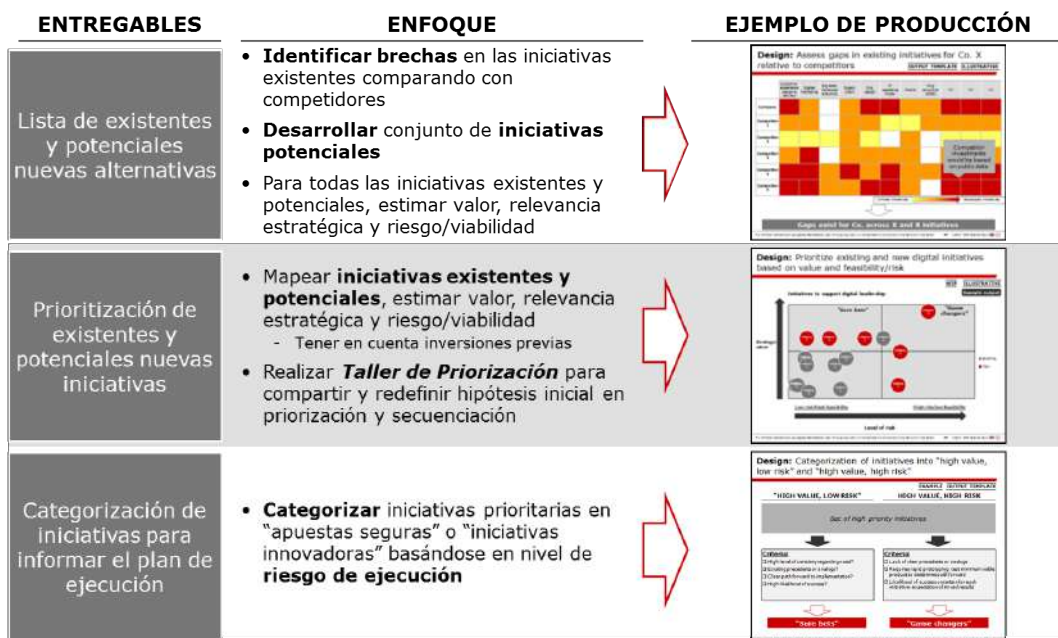
1.1.2. Valorar la posición actual de la empresa y su capacidad de tener éxito:



1.2. En función del posicionamiento actual de la empresa y del conocimiento recabado sobre el mercado, se formulará una visión digital y unos principios rectores que han de dictar el rumbo futuro. Amén de los pasos previos del proceso, esta visión debe combinar diversas perspectivas de liderazgo

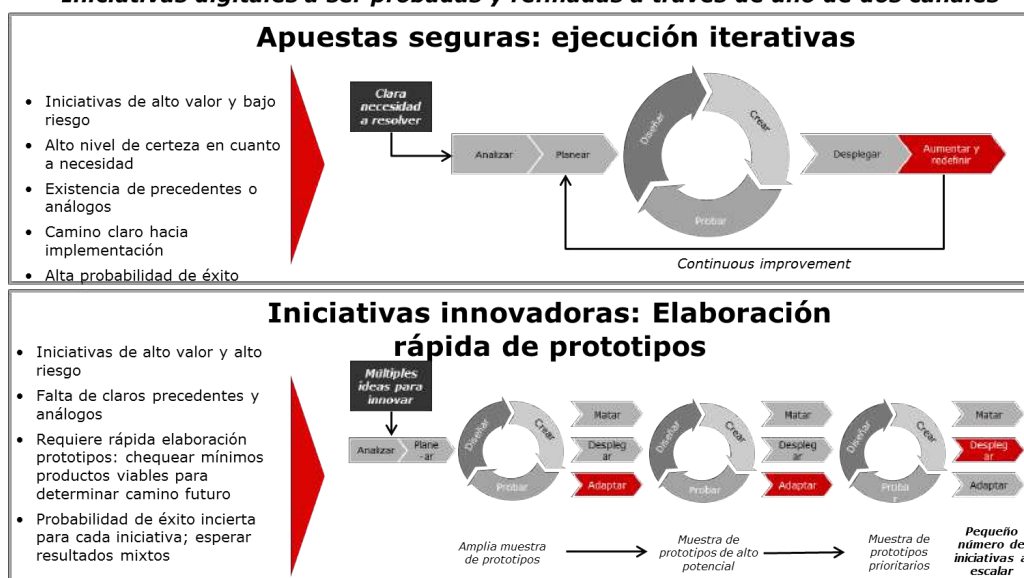


1.3. Una vez formuladas la visión y principios rectores, se diseñarán y priorizarán iniciativas para preparar la ejecución tal y como se plantea a continuación



1.4. En función de la prioridad de cada iniciativa (apuestas sobre seguro o iniciativas innovadoras), se despliegan o depuran como se explica a continuación. Las apuestas seguras se implantan por su valor y escaso riesgo. La viabilidad de las iniciativas innovadoras se confirma mediante pruebas

Iniciativas digitales a ser probadas y refinadas a través de uno de dos canales



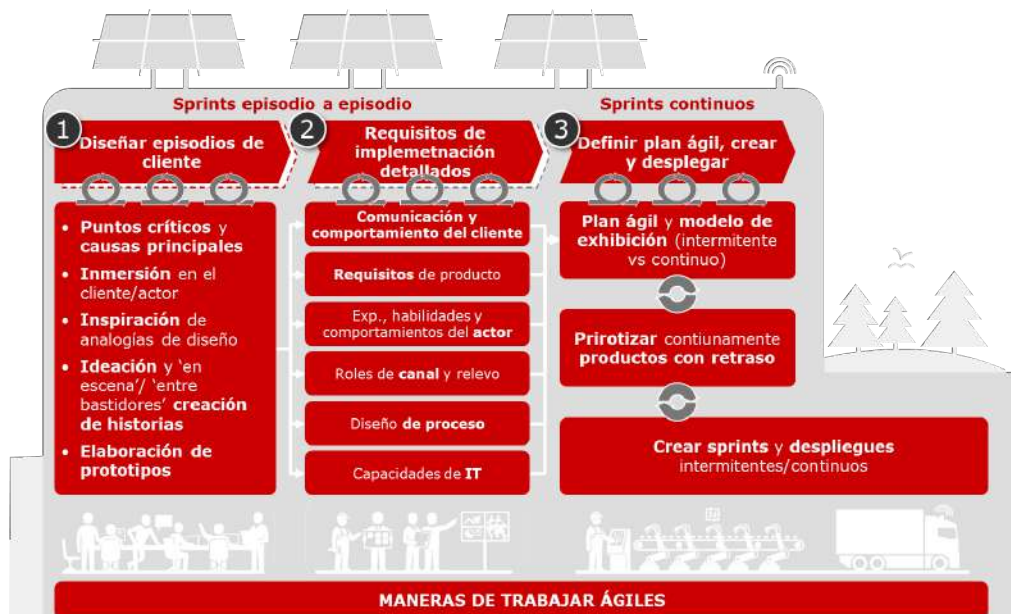
4.2 Fábrica de Episodios de Cliente (Customer Experience Factory)

La Fábrica de Episodios de Cliente es la herramienta que se ha ideado para poder diseñar y construir nuevas Experiencias de Cliente digitales de forma ágil.



Los *episodios de cliente*, son eventos o secuencias de eventos experimentados por el cliente desde el momento en que aparece una necesidad de cliente hasta el momento en que queda satisfecha.

La Fábrica de Episodios de Cliente es un modelo operativo (personas, estructura, indicadores clave, reporte e infraestructura) que capacita y motiva a los equipos de trabajo para completar diseños de gran fiabilidad y propagar cambios fundamentales a lo largo y ancho del negocio de forma coordinada. Permite a las empresas diseñar múltiples episodios de cliente digitales en paralelo y rápidamente.



La Fábrica de Episodios de Cliente consta de tres fases

1. Diseño de los episodios de cliente digitales

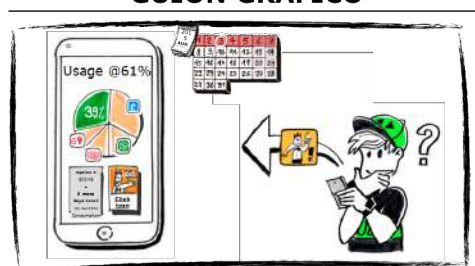
- Identificación de *puntos de dolor* y causas raíz del descontento activo de los clientes a través del uso de encuestas y entrevistas internas. El resultado obtenido debería ser una breve lista de necesidades de cliente que en la actualidad constituyan *puntos de dolor*



- Sabe quien soy y lo que quiero
- Me siento conectado y valorado
- Doy y recibo comentarios
- Casa, trabajo, escuela...donde sea
- Fijo o en movimiento
- Siempre disponible
- Acción y actualizaciones en tiempo real
- Humano e intuitivo
- Sin errores
- Integrado con todo lo que uso

- Confección de soluciones y desarrollo de guiones para nuevas Experiencias de Cliente: cómo va a transcurrir la interacción, qué debe ver el cliente en la aplicación y qué debe hacer la empresa por detrás

GUIÓN GRÁFICO



- En escena**
- Quiero ver mis actuales **costes acumulados** y **estadísticas de uso** en **tiempo real**
 - Quiero ser informado de posibles **opciones relevantes para añadir** a la vez que **compruebo mis costes** del mes actual
 - Quiero conocer los **servicios** incluidos en mi **actual suscripción**

- Entre bastidores**
- IT Proveemos a los clientes con **información de coste real** y de **uso de estadísticas** en **tiempo**
 - IT Sugerimos al cliente **opciones para añadir** de manera inteligente basándonos en sus **preferencias** y **comportamiento histórico**

IT Requisito IT

E Requisito empleado

O Requisito organizacional

- c. Desarrollo de prototipos para permitir que la empresa tome un primer contacto con la idea antes de seguir depurándola
2. Fomento de sesiones de trabajo para detallar los requisitos de implantación de los episodios definidos, y para clarificar los requisitos necesarios (en las dimensiones que se indican a continuación) hasta un nivel en el que la primera línea de la organización pueda ejecutarlas y se puedan incorporar como elementos para el desarrollo del producto

 Comportamiento de cliente  - Definición del comportamiento deseado por el consumidor y enfoque necesario - Asegurar que los consumidores se comportan de manera deseada	 Arquitectura de producto  - Resumen de los ajustes de producto requeridos - Articular especificaciones de producto requeridas para llevar a cabo la experiencia	 Comportamiento del actor  - Definición de la experiencia del actor requerida y comportamientos - Articular lo que se diseña para que sea fácil hacer la "cosa correcta"
 Roles del canal  - Resumen de roles de canal para cada episodio - Asegurar experiencia consistente a través de canales y entregas continuas	 Procesos  Mapa E2E para procesos de cliente - Especifica el flujo y los niveles de rendimiento requeridos	 Requerimientos de IT  Sistema panorámico/ aplicaciones que permiten el diseño de episodios - Traer credibilidad a la solución enseñando el "cómo" se ha realizado técnicamente

3. Definición de una hoja de ruta ágil: desarrollar e implantar. Priorización e implantación del desarrollo de los episodios. Ejemplo tomado de una empresa de telecomunicaciones que incluye objetivos globales y características relevantes que debería tener el episodio, así como sus objetivos particulares

Nombre		Latido 1: "Cuenta fácil de entender"	Latido 2: "Ayuda proactiva y digital para temas de factura"	Latido 3: "Fácil pago digital y servicios de facturación personalizados y digitales"
17	Fecha	T2 AAA1	T4 AAA1	T2 AAA2
Objetivo		Resolver las causas principales y más acuciantes en la causación de preguntas de clientes sobre sus facturas	Tratar problemas de facturación de nuestros clientes de manera proactiva y ofreciéndoles la ayuda digital necesaria	Permitir a nuestros clientes experimentar el episodio de pago y facturación de manera fácil, donde y cuando sea
Epopeyas del cliente		- Formato fácil de entender - Pago de factura con tarjeta de crédito	- Sugerencia de opciones de roaming - IVR mejorado y funciones de autocuidado	- Opciones de pago flexibles - Factura online auto-explanatoria
Epopeyas del actor		- Permitir a agentes de primera línea ver detalles de factura - Permitir pago factura en tienda	Permitir ajuste remoto de elementos de la factura por agentes de primera línea	Dar a los actores la posibilidad de ofrecer opciones de pago flexibles a través de todos los canales
Objetivos KPI	NPS Cl.	+20%	+30%	+35%
	NPS Act.	+15%	+25%	+30%
	Vol. llam.	-30%	-40%	-45%
	Cuota digital	+20%	+50%	+100%

En la práctica, el guion del primer paso del proceso se traduce en la lista de elementos de producto pendientes de desarrollo por el equipo pertinente. Ejemplo de funcionalidades de aplicaciones que se habrían de incorporar a la oferta actual.



4.3 Análítica y *Big Data* al servicio de la orientación al cliente

La analítica avanzada y el *Big Data* brindan oportunidades para la mejora de la Experiencia de Cliente.

Prestación	PERCEPCIÓN PARA LAS DECISIONES/ACCIONES En primera línea, en dirección, en aplicaciones de Exp. Cliente: paneles, círculos de comentarios, reglas de decisión en la aplicación y algoritmos		
Análisis	Descriptivo - Rendimiento de episodio - Monitorización de incorporación/uso temprano - Monitorización éxito cliente - Segmentación y clasificación valor del cliente - Segmentación y clasificación estratégica del cliente - Visión - Relación y episodio NPS - NPS de empleados - Causas de explicación de NPS	Predictivo - Predictor de experiencia cliente/NPS - Predicción de rotación/ renovaciones - Predictor de comportamiento de empleado ganador - Predictor de marcador líder - Nuevo predictor de marcador de cliente - Cuota del acelerador de Wallet: Predictor inter-venta - Predictor ventas - Predictor ofertas promocionales	Prescriptivo - Servicio ruta y experiencia personalizada de motor (p.ej. flujos online, árboles CSR) - Escalamiento de respuesta de servicio y ruta de motor - Motor de recomendación de siguiente/mejor oferta - Motor de oferta de retención/renovación - Motor de oferta para ganar de vuelta - Motor de prueba y aprendizaje de oferta
Datos	VISIÓN DEL CLIENTE Y COMPETITIVA DE TU EXPERIENCIA NPS competitivo y NPS de transacción vía encuesta, causa profunda del cliente vía encuesta/entrevista; percepción de marca, sentimiento social a través de análisis de la web		
	VISIÓN INTELIGENTE DE TU CLIENTE Archivo maestro limpio del cliente, incluyendo CLV, coste de vender, coste de servir, wallet general, historial de compra/transacción, historial de experiencia y servicio, demografía		
	VISIÓN INTELIGENTE DE TUS OPERACIONES Y EXPERIENCIA Instrumentación de la experiencia de principio a fin por todos los canales, visión inteligente de los empleados en cada episodio		

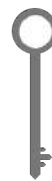
Ejemplos de cliente en el que se recurrió a algunas de estas herramientas para mejorar la orientación al cliente.

1. Un restaurante chino sufría una disminución en sus resultados y se percató de que carecía de un entendimiento claro sobre la percepción de los consumidores. El análisis del desempeño de episodios, permitió la identificación de las causas accionables y un claro entendimiento sobre su percepción.



SITUATION

Restaurante Co. ha visto "comps" decrecientes en U.S. en los últimos 5 trimestres, a la luz de una mala racha en el Mercado de cenas informales; Dirección cree que no hay claridad suficiente en el posicionamiento de marca/propuesta de valor al cliente de Restaurante Co.



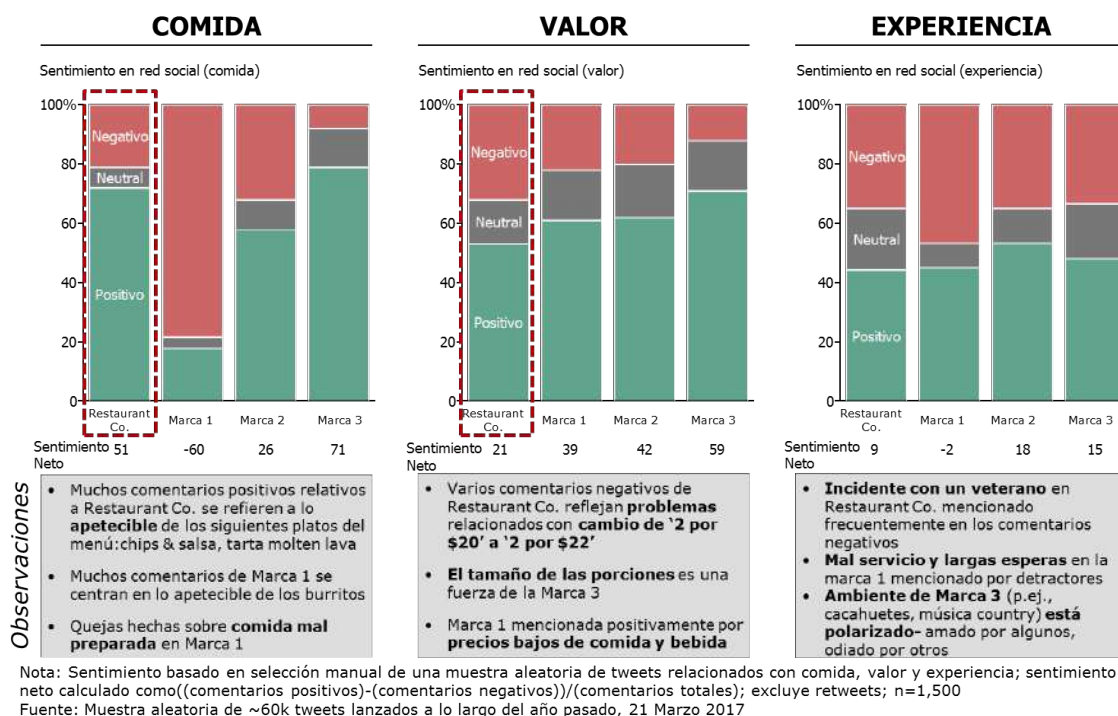
PREGUNTA CLAVE

Cómo perciben los consumidores de cenas informales las diferentes marcas en factores como comida, valor y ambiente?

Un análisis de sentimiento de "abajo hacia arriba" a través de tres factores claves de compra – **comida, valor y ambiente** – para cada una de las cuatro cadenas de restaurantes de comida informal

- Al hacer **análisis** diferentes para cada factor de compra y marca, los resultados son **más limpios y robustos**
- **Muestra aleatoria** para cada búsqueda permite centrar el foco **en los principales puntos**
- **Identificación de causa accionable** para cada sentimiento

El análisis tomó como base la medición del tono de 1,500 tweets (de una muestra de 60,000). A partir de él, se obtuvo una vista muy granular sobre la percepción y resaltó las áreas de oportunidad.



5. Interpretación y acción continuadas

5.1 El sistema Net Promoter (Sistema de Promotores Netos)

El sistema Net Promoter se apoya sobre la premisa fundamental de que todos los clientes de una empresa pueden clasificarse en tres categorías. Los *Promotores* son los clientes fidelizados y entusiastas que compran una y otra vez los productos o servicios de una empresa y que invitan a sus amigos a hacer lo mismo. Los *Pasivos* son clientes satisfechos, pero no entusiasmados y que podrían pasarse a la competencia sin demasiado problema. Los *Detractores* son clientes insatisfechos atrapados en una relación perniciosa. El criterio de categorización de los clientes es la respuesta que den a la siguiente pregunta: ¿Recomendarías este producto / servicio / empresa a un amigo o colega?



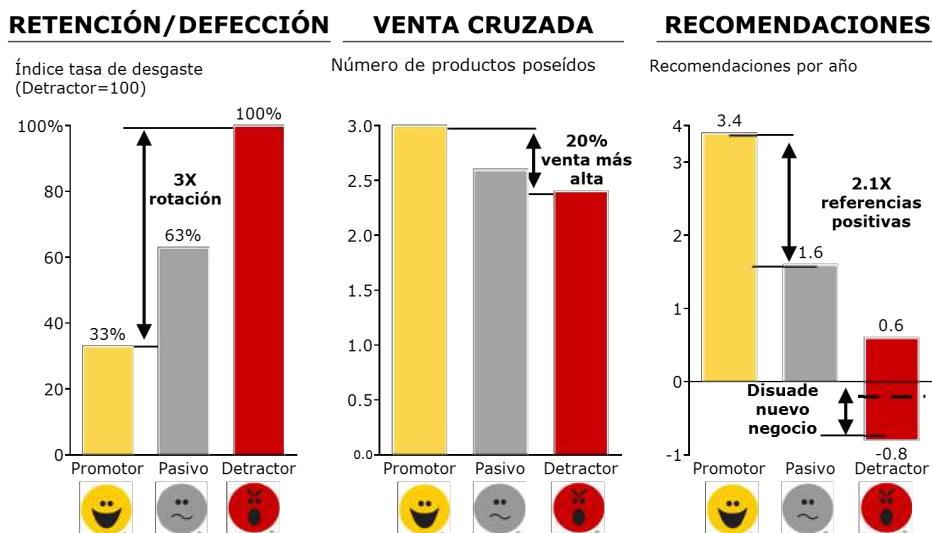
El modelo NPS se organiza en torno a cinco elementos fundamentales que es preciso desarrollar como base del sistema NPS. Vamos a analizarlos en detalle.



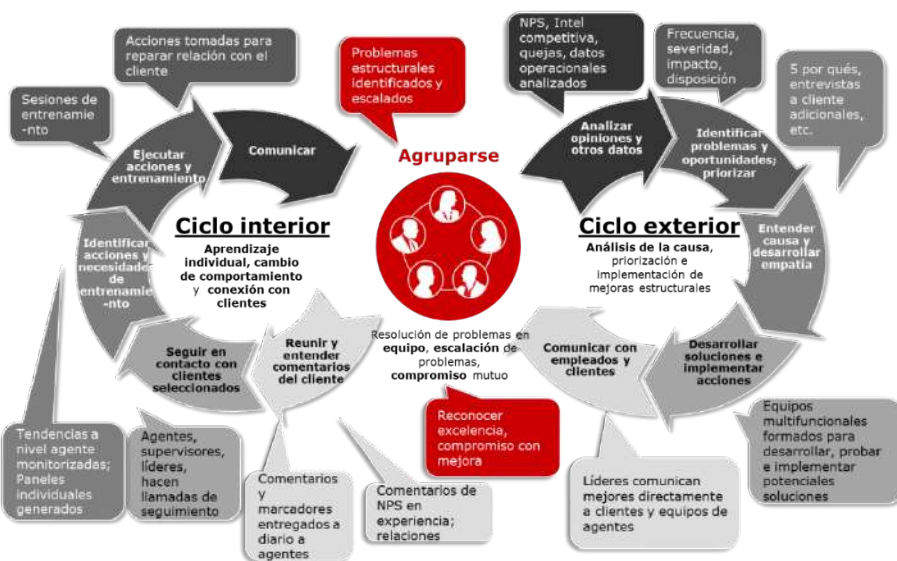
1. Compromiso sostenido de la dirección. El sistema Net Promoter exige una dirección esté alineada que legitime y participe en esta iniciativa
 - a. Debe existir una ambición clara con visión y prioridades estratégicas alineadas
 - i. Establecer una visión atractiva y clara para el futuro
 - ii. Fijar objetivos de liderazgo competitivo y mejora continua de los valores NPS que motiven, pero que sean alcanzables
 - b. La Dirección debería implicarse activamente en el proceso
 - i. Comunicar los objetivos y avance del programa interna y externamente
 - ii. Los ejecutivos de mayor rango deben participar de forma activa en el sistema de Net Promoter (p.ej. llamadas a clientes, etc.)
 - c. El compromiso debe de ser homogéneo a lo largo y ancho de la organización
 - i. Desarrollar una plantilla de “recomendación” (igual de relevante que la que exista sobre indicadores financieros) e integrarla en los procesos de toma de decisiones estratégicas
 - ii. Contar con el apoyo de impulsores válidos del sistema e integrar el NPS en la operativa diaria de cada equipo
 - iii. Dar a los empleados los medios necesarios para que mejoren la Experiencia de Cliente
2. Parámetros de resultados fiables. La empresa debería contar con indicadores fiables que garanticen una recogida exhaustiva y relevante de información que sea susceptible de poner en marcha acciones

Es más, dentro de estos indicadores fiables, atribuimos una especial relevancia a lo que se ha denominado Economías de Fidelización. El razonamiento básico para defender en un entorno corporativo la necesidad de ofrecer una gran Experiencia de Cliente (más allá de una motivación altruista por dar algo de valor a tus clientes o suscriptores) es que los promotores tienen más valor que los detractores. Para priorizar iniciativas o proyectos globales que puedan repercutir positivamente sobre la Experiencia de Cliente, y para ser capaces de tomar decisiones razonadas desde un punto de vista financiero, las empresas necesitan contar con un modelo preciso con el que cuantificar el valor de la Experiencia de Cliente.

A continuación, ilustramos los indicadores que normalmente impulsan las economías de la Experiencia de Cliente (aunque varían para cada sector y pueden ser más o menos complejos en cada caso).



3. *Feedback, aprendizaje y mejora.* Al final, el alma del sistema es un conjunto de mecanismos que permiten convertir el índice obtenido en acciones concretas que la empresa debería poner en marcha
 - a. Resumen de un proceso de ciclo orientado hacia el interior, puesta en común y ciclo orientado hacia el exterior



4. Entorno de empleados orientado a la fidelización (ver también 3.1 eNPS y ciclo de *feedback* para medir el pulso): mecanismos que posibiliten una orientación a la fidelización
 - a. Contratación
 - b. Formación
 - c. Reconocimiento y recompensa
5. Infraestructura operativa y analítica solvente: posibilitadores subyacentes
 - a. Organización de Respaldo y Promoción
 - b. Sistemas de TI
 - c. Capacidades analíticas: Generación de flujos de información, reporte y paquetes analíticos