UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Repositorio Digital USM **https://repositorio.usm.cl**

Tesis USM TESIS de Postgrado de acceso ABIERTO

2017

MEJORA DE RESULTADOS EMPRESARIALES A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS ACCIONABLES DE GESTIÓN DE EXPERIENCIAS DE CLIENTES

ROMO PINO, RENE MARCELO

http://hdl.handle.net/11673/24091

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

TESINA MBA

MEJORA DE RESULTADOS EMPRESARIALES A TRAVES DE LA IMPLEMENTACION DE MODELOS ACCIONABLES DE GESTION DE EXPERIENCIAS DE CLIENTES

Tesis de Grado presentada por

René Romo Pino

Como requisito para optar al grado de

MBA – Magister en Gestión Empresarial

Director de Tesis, Dr. Franco F. Yanine M.

Julio de 2017 | Santiago de Chile

Versión 1.0

CONTENIDO

1 RESUMEN EJECUTIVO 8
2 INTRODUCCIÓN 9
3 ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO 11
4 OBJETIVOS Y ALCANCE 12
4.1 Objetivo General 12
4.2 Objetivos Específicos 12
4.3 Alcance del Estudio 12
5 METODOLOGÍA DE TRABAJO 13
5.1 Etapas del Estudio 13
6 ESTADO DEL ARTE 14
6.1 Marco Teórico 14
6.1.1 Perspectiva Histórica en Modelos Satisfacción Clientes 14
6.1.2 Interés en la Experiencia por Sobre la Calidad 21
6.1.3 La Calidad ya no es Suficiente 22
6.1.4 ¿Pero qué es la Experiencia? 22
6.1.5 Métodos, Herramientas e Indicadores Relacionados con Experiencia de Clientes 23
7 PROPUESTA DEL MODELO 31
7.1 Problemática a Resolver 31
7.2 Qué es un Modelo Accionable de Experiencia de Clientes 31
7.3 Propuesta de Modelo Accionable de Mejora Experiencia de Clientes 32
7.3.1 Pilares del Modelo 32
7.3.2 Pilar 1 - Ciclo de Vida del Modelo CEM 33
7.3.3 Pilar 2 – Métodos, Técnicas y Herramientas CEM 40
7.3.4 Pilar 3 - Plataforma Tecnológica y Aplicaciones Relacionadas 41
8 CASOS PRÁCTICOS DE APLICACIÓN 43
8.1 Mutual de Seguridad 43
8.2 Cámara De Comercio de Australia - AUSCHAM 44

8.3 Empresas DMO-Foods 46
9 CONCLUSIONES 48
10 REFERENCIAS 50
11 ANEXOS 51
11.1 Anexo 1 – Ejemplo de Mapa de Viaje del Cliente para Servicio 51

INDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 – Etapas Metodológicas del Estudio. 13
Ilustración 2 – Perspectiva Histórica de la Gestión de Satisfacción de Clientes. 14
Ilustración 3 – Focos de atención en Paradigmas de Satisfacción de Clientes. 20
Ilustración 4 – Modelo de Madurez para la Experiencia de Clientes – CEM Maturity Model (fuente Gartner). 24
Ilustración 5 – Ejemplo de Mapa de Viaje del Cliente – Customer Journey Map (fuente effective®). 27
Ilustración 6 – Plantilla del Modelo Business Model Canvas de Osterwalder & Pigneur. 29
Ilustración 7 – Pilares Fundacionales del Modelo Accionable para CEM (Fuente Propia) 33
Ilustración 8 – Ciclo de Vida del Modelo Accionable para CEM. 33
Ilustración 9 – Recopilación de Métodos, Herramientas e Indicadores CEM (fuente propia) 41
Ilustración 10 – Ejemplo de Plataformas CEM (www.sendpanels.com). 42
Ilustración 11 – Caso 1, Ejemplo de Reportes Automáticos de Desempeño de Experiencia en Eventos Corporativos (Fuente: Mutual de Seguridad). 44
Ilustración 12 – Caso 1, Dispositivos de Captura de Encuestas de los Clientes (Fuente: Mutual de Seguridad). 44
Ilustración 13 – Caso 2, Definiciones de la Métrica de Experiencia adaptada para Actividad Comercial AUSCHAM (Fuente AUSCHAM). 45
Ilustración 14 – Caso 2, Encuesta AUSCHAM de 5 Simples Preguntas (Fuente AUSCHAM). 46
Ilustración 15 – Caso 2, Dashboard en tiempo real para accionar hallazgos de malas experiencias (Fuente AUSCHAM) 46
Ilustración 16 – Caso 3, Medición de Experiencias de Servicios Alimenticios en Faenas Minero-Industriales (Fuente: DMO-Foods). 47
Ilustración 17 – Anexo Mapa de Viaje del Cliente para Servicio Técnico y Focos de Medición CEM. 51

INDICE TABLAS

TABLA 1 – MODELO DE GAP DE CALIDAD SEGÚN MODELO SERVQUAL. 16
TABLA 2 – HERRAMIENTAS CRM LÍDERES EN EL MERCADO, GARTNER'S MAGIC QUADRANT 2016. 18
TABLA 3 – COMPETENCIAS Y PRÁCTICAS DEL MODELO DE MADUREZ DE EXPERIENCIA DE CLIENTES – FORRESTER® 26
TABLA 4 – MÉTRICAS E ÍNDICES DE EXPERIENCIA CLIENTES MÁS UTILIZADOS. 30
TABLA 5 – EJEMPLOS DE REQUERIMIENTOS Y USOS TECNOLÓGICOS PARA MODELO CEM. 42

DEDICATORIA

A mi querida esposa y amadas hijas, por su incondicional apoyo y ternura, perfectamente mantenidos a través del tiempo.

A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy como ser humano y profesional.

A mi tutor de tesis, profesor y amigo Dr. Franco F. Yanine M., con quién compartimos interesantes discusiones y del cual recibo feedback valiosísimo para el trabajo.

A mis amigos y colegas que de forma permanente colaboran con sus críticas constructivas y energía positiva.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a Uds.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a esta prestigiosa institución académica por haberme acogido en sus aulas, permitiéndome recordar gratos momentos de antaño cuando era un universitario y ofreciéndome una experiencia inolvidable para mí.

A todo el cuerpo académico del programa, que en su conjunto me dejan una huella indeleble de conocimiento, experiencias y discusiones tanto profesionales y personales, y que atesoraré como profesional el resto de mi vida.

A mis innumerables clientes de consultoría, que a diario me exigen el máximo rendimiento y profesionalismo, y que, en ocasiones, y sin darme cuenta, me incentivan a generar conocimiento que a partir de ahora comenzaré a divulgar.

A los emprendedores a quienes, en sesiones de mentoring, me enseñan tanto más que yo a ellos, y me instan y motivan a comprender su mundo, concebido por ellos como un mundo en permanente transformación digital, con desafíos globales sin fronteras y de super-cooperación.

Finalmente, a todos quienes no creen y no se convencen que el nuevo campo de batalla empresarial está acá, en el campo de la gestión de las experiencias emocionales de los clientes y consumidores, en la ingeniería de servicios, o como lo llamen las futuras generaciones. Si, y a todos quienes no creen que además estos consumidores son digitales, disruptivos, indiferentes y que tienen el poder a un toque de sus dispositivos móviles.

1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objeto contribuir a mejorar los resultados empresariales de las empresas, a través del planteamiento y formulación de un modelo de gestión en tiempo real, accionable y de rápido despliegue para la mejora de las experiencias de los clientes (CEM por el acrónimo en inglés).

La formulación del modelo CEM de rápido despliegue se desarrolla considerando los objetivos de: 1) estudiar y caracterizar el estado de situación actual de los modelos, técnicas y herramientas de medición de experiencia de servicios y lealtad y cómo estos están siendo utilizados en las empresas; 2) plantear un modelo de gestión en tiempo real de la experiencia de clientes que sea de rápido despliegue en las empresas y 3) identificar los componentes constructivos del modelo de experiencia de clientes y concluir los principales factores de éxito para su implementación en las empresas.

Como disciplina y práctica de gestión empresarial, CEM es considerada por los CEOs y directores generales del mundo como una de sus principales prioridades y desafíos en sus agendas de transformación, según estudios de prestigiosas compañías como PwC o Gartner (2015 CEO Survey: Committing to Digital, 10 April 2015). Sin embargo, los modelos y marcos de referencia existentes son variados y complejos implicando para las empresas tener que contar con un amplio rango de habilidades y capacidades técnicas y de negocio al interior de sus organizaciones incluyendo consultoría de transformación de negocio, estrategia CEM, diseño de arquitecturas empresariales, analítica de clientes y expertise en tecnologías CRM/CEM. Lo anterior hace difícil y, en ocasiones confuso, la adopción de estas iniciativas en empresas medianas y pequeñas, sin las capacidades ni los recursos para su implementación.

Es por lo anterior que resulta útil plantear un modelo simple y accionable, que integre las mejores prácticas, los factores críticos de éxito y los componentes constructivos esenciales de varios enfoques y técnicas revisadas y que apunten a simplificar y hacer más tangible y accesibles dichos modelos para las empresas y sus iniciativas de mejora empresarial.

No es mérito del estudio llegar a desarrollar un instructivo detallado de implementación del modelo, sin embargo, la formulación que se propone tiene el mérito de definir bloques constructivos, buenas prácticas y factores de éxito que sin duda serán bien recibidas por aquellas empresas y líderes que deseen iniciar el camino de mejora y transformación empresarial teniendo como base la mejora de las experiencias de sus clientes.

2 INTRODUCCIÓN

Hoy en día el campo de batalla empresarial es cada vez más complejo y dinámico y las empresas son conscientes que su subsistencia depende de su capacidad de adaptarse y diferenciarse del resto para satisfacer a los clientes.

En este sentido, las compañías están viendo con particular interés el diseñar y entregar experiencias de servicios memorables a sus clientes para diferenciarse de sus competidores, sin embargo, desconocen o no dan importancia suficiente a la relación que existe entre la medición y gestión de dichas experiencias con sus resultados corporativos (ingresos, margen, fuga, cuota de mercado).

Modelos y paradigmas de gestión de servicios como Servqual, CRM, ITSM, CMMi® for Services y CEM, han sido ampliamente discutidos y debatidos en foros y seminarios tanto académicos como empresariales, sin embargo, su grado de adopción en las compañías sigue siendo bajo y parcial y esto queda evidenciado por los bajos niveles de satisfacción de clientes de empresas en Chile, según estudios locales como ProCalidad.

Por otro lado, métricas como el NPS®, para medir capacidad de recomendación y lealtad con las empresas o el CXI, para medir el grado de satisfacción con las experiencias vividas, están siendo incorporadas en las compañías, pero con resultados dispares, principalmente porque las empresas no adecuan sus procesos, modelos de governance y herramientas que permitan accionar los hallazgos a partir de los resultados de estas métricas.

Finalmente, el nuevo slogan empresarial, impulsado por prestigiosas firmas de consultoría de estrategia de negocios como McKinsey & Company o Boston Consulting Group, hablan de la transformación digital como una vía necesaria para la subsistencia, sin embargo, con tanta conmoción, pocos ven que esta revolución no es más que adaptarse de la mejor manera posible, incorporando agilidad y tecnologías, para comprender, mantener y encantar a los clientes y consumidores digitales.

Para hacer frente a este nuevo contexto empresarial, se plantea como desafío la formulación de un modelo CEM de rápido despliegue para que empresas de tamaño medio puedan contar con una alternativa costo-efectiva a la hora de mejorar sus resultados empresariales.

En el informe presentado a continuación se exhibe en sus apartados los contenidos necesarios para cumplir con los objetivos del trabajo, tal como se resume a continuación:

- En el apartado 3-ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO, se describe y analiza la principal motivación y propósito del estudio, junto con las principales preguntas a resolver.

- En el apartado 4-OBJETIVOS Y ALCANCE, se precisan los objetivos generales, específicos y el alcance del trabajo para acotar y encasillar el foco del trabajo.
- En el apartado 5-METODOLOGÍA DE TRABAJO, y como su nombre lo indica, se describen las principales etapas y actividades que fueron utilizadas para concretar los resultados del estudio.
- Se desarrolla un marco teórico en el apartado 6-ESTADO DEL ARTE, poniendo en perspectiva histórica la evolución de los principales modelos de satisfacción de clientes para su entendimiento, describiendo los enfoques más usados a lo largo del tiempo como TQM, Servqual, CRM y CEM. Se desarrolla en profundidad una caracterización de modelos, herramientas y KPIs relacionadas a CEM debido a que constituyen la base del modelo planteado.
- Luego del entendimiento de los modelos y tendencias existentes, se realiza en el apartado 7-PROPUESTA DEL MODELO el planteamiento del modelo a formular, explicando primero qué se entiende por modelos accionables, describiendo los tres pilares que sustentan el modelo propuesto y una descripción de cada uno de ellos, a saber: 1) ciclo de vida del modelo CEM, 2) métodos y técnicas CEM sugeridas y 3) plataformas tecnológicas recomendadas.
- De forma complementaria, se analizan en el punto 8-CASOS PRÁCTICOS DE APLICACIÓN algunos casos de experiencias exitosas en donde ha sido implementado el modelo propuesto.
- Finalmente se cierra el informe con las principales conclusiones del trabajo.

3 ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

Mejorar los resultados empresariales a través de la implementación de modelos accionables de gestión de experiencias de clientes es un tema que cada vez adquiere más interés y relevancia en las empresas, sin embargo, muchas adopciones son por moda y no generan un impacto real en el desempeño corporativo de las empresas.

Entonces, resulta interesante plantear e intentar resolver preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo las compañías pueden desplegar, de forma ágil y a bajo costo, modelos de desempeño corporativo y que estén vinculados a métricas de experiencia, satisfacción y lealtad de clientes?
- ¿Da lo mismo utilizar uno u otro indicador o modelo para obtener mejores resultados financieros?
- ¿Existe correlación entre la evolución del indicador NPS® o CEX con los resultados financieros de la empresa?
- ¿Es suficiente la aplicación de NPS® como indicador único y simple para la mejora de resultados financieros en las empresas?
- ¿Indicadores como NPS® son aplicables en empresas industriales o sólo sirven en empresas de servicios y consumo masivo?
- ¿Son sólo las áreas de marketing o de gestión de clientes las llamadas a liderar implementaciones de modelos de experiencia o transformación digital?

4 OBJETIVOS Y ALCANCE

A continuación, se presentan los objetivos del estudio.

4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo del estudio consiste en formular un modelo de rápido despliegue para la medición en tiempo real de la experiencia de clientes y capacidad de recomendación y lealtad, que sea de fácil implementación en las empresas y que esté efectivamente vinculado con programas de desempeño corporativo.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los siguientes son los objetivos específicos que se pretenden cumplir con el desarrollo del estudio.

- Estudiar y caracterizar el estado de situación actual de los modelos, técnicas y herramientas de medición de experiencia de servicios y lealtad y cómo estos están siendo utilizados en las empresas.
- Plantear un modelo de gestión en tiempo real de la experiencia de clientes que sea de rápido despliegue en las empresas de bajo nivel de madurez, a partir del análisis de situación actual.
- Identificar los componentes constructivos del modelo de experiencia de clientes y concluir los principales factores de éxito para su implementación en las empresas.
- Evaluar mediciones de KPIs de Experiencia de Clientes y NPS® en algunos casos de implementación realizadas.

4.3 ALCANCE DEL ESTUDIO

El alcance del estudio apunta a desarrollar un trabajo de formulación de un modelo de mejora empresarial y que considera la adaptación de variadas herramientas y modelos en el campo de las ciencias de gestión de experiencia de clientes.

Por otro lado, el alcance considera los siguientes elementos:

- Aplicabilidad en Empresas de tamaño medio y menor, dado que grandes corporaciones poseen recursos para implantar modelos complejos.
- Empresas de consumo masivo y servicios B2C, descartándose a las B2B.
- Los modelos que se pretenden adaptar provienen del dominio de la experiencia de clientes, satisfacción y lealtad de clientes.

5 METODOLOGÍA DE TRABAJO

5.1 ETAPAS DEL ESTUDIO

El estudio se desarrolla considerando las siguientes etapas y actividades principales. Los tiempos destinados para cada etapa se sensibilizarán dependiendo del plan de trabajo definido para la tesis.

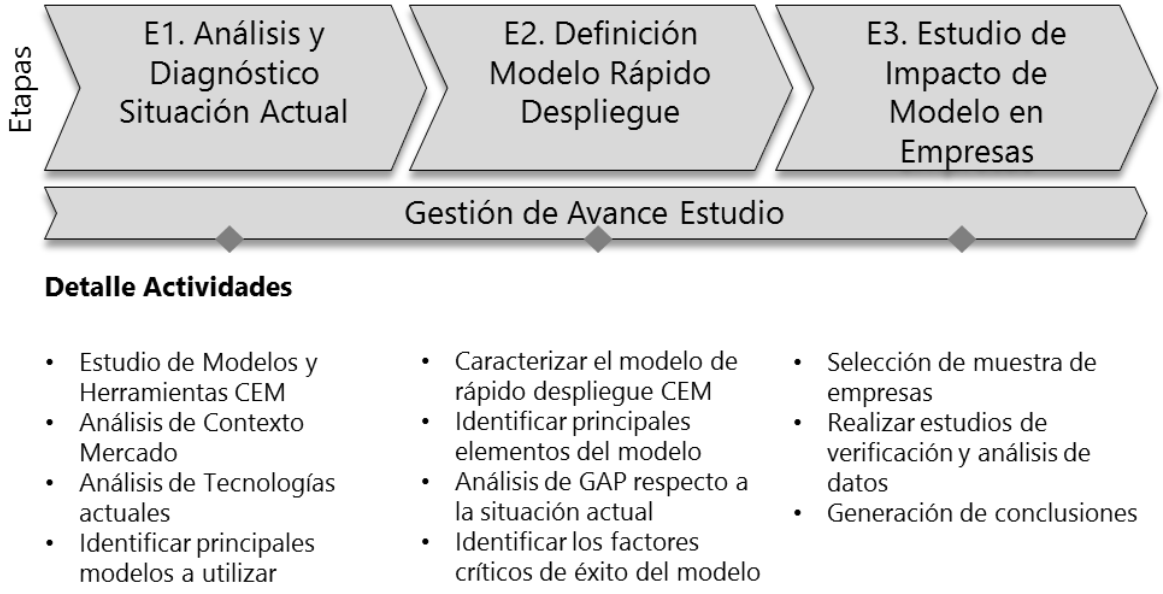

Ilustración 1 – Etapas Metodológicas del Estudio.

6 ESTADO DEL ARTE

6.1 MARCO TEÓRICO

6.1.1 Perspectiva Histórica en Modelos Satisfacción Clientes

La preocupación por la satisfacción de los clientes tiene historia y han existido variados modelos y "eras" como se muestra en la ilustración siguiente. En los 50´s el primer enfoque que teorizó y puso en práctica modelos y recomendaciones acerca de cómo mejorar los niveles de satisfacción de los clientes fue la Gestión de Calidad Total (TQM), orientada principalmente a generar calidad a nivel de productos. Casi tres décadas después, se desarrollan modelos similares, pero orientados a generar calidad a partir de la satisfacción en los servicios y experiencias con las marcas y empresas.

Ilustración 2 – Perspectiva Histórica de la Gestión de Satisfacción de Clientes.

6.1.1.1 TQM - Gestión de la Calidad Total

La Gestión de la Calidad Total (TQM del acrónimo en inglés Total Quality Management) fue una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias manufactureras japonesas, a partir de las prácticas promovidas por el experto en materia de control de calidad W. Edwards Deming, impulsor en Japón de los círculos de calidad, también conocidos, en ese país, como «círculos de Deming», y Joseph Juran (Hindle, 2009). La TQM está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios. Se le denomina "total" porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.

Este enfoque de gestión permitió avances considerables en el desarrollo de industrias duras como la manufactura, sin embargo, fue cediendo terreno a nuevos enfoques, más holísticos, orientados a la calidad de los servicios y la gestión de los clientes.

La experiencia ha demostrado que tras implantar un sistema de calidad se consiguen resultados tales como:

- Aumento en la satisfacción del cliente.
- Trabajo interno de la empresa más eficaz.
- Incremento de la productividad.
- Mayores beneficios y menores costos.
- Mayor calidad en los productos elaborados.

Por tanto, la calidad de un producto es una consecuencia de cómo una empresa está organizada, considerando sus procesos, organización y tecnologías involucradas.

6.1.1.2 SERVQUAL - Gestión de Calidad del Servicio

A diferencia de los modelos basados en generar satisfacción de clientes a partir del atributo de calidad en los productos, el SERVQUAL (del acrónimo en inglés Service Quality) es un modelo de gestión de la calidad del servicio, que surge en los ochentas y viene a dar importancia al atributo de calidad, pero desde la perspectiva de los servicios y cómo éstos son percibidos por los clientes y consumidores.

El modelo, también conocido como Modelo de Gaps de Calidad, fue desarrollado por un grupo de académicos americanos, A. Parasurman, Valarie Zeithaml y Leonard L. Berry y su foco fue permitir a las empresas la medición de la calidad del servicio mediante la captura de las "expectativas" y "percepciones" de los clientes/consumidores a lo largo de las cinco dimensiones definidas para la calidad del servicio (Parasuraman, 1988).

El instrumento, con sus 22 ítems, tanto para las "expectativas" y "percepciones" del servicio generan una visión ajustada al mapa mental de los clientes, considerando las cinco dimensiones claves de la calidad de servicio, las cuales son:

- *Confiabilidad*, o la capacidad de realizar el servicio prometido de manera fiable y precisa.
- *Aseguramiento*, o el conocimiento y la cortesía de los empleados que entregan el servicio y su capacidad para transmitir confianza.
- *Tangibles*, la aparición de instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación utilizados durante la prestación de servicios.
- *Empatía, referido a cuan cuidadosa, empática y personalizada es la atención a los clientes.*
- *Responsabilidad, o referida a la real voluntad de ayudar a los clientes y proporcionarles un servicio adecuado.*

Uno de los aspectos interesantes del modelo es que partir del estudio de las 5 dimensiones, se propone una escala de medición de la calidad del servicio y sugiere las posibles causas

raíces de los problemas de calidad, al utilizar un mapa de cinco brechas de calidad (Zeithaml, 1988), los cuales se describen a continuación, y representan una herramienta poderosa para la mejora continua del servicio:

Nombre Gap (brecha de calidad)	Descripción del Gap	Causas Probables del Gap
Gap 1 – Gap de Conocimiento e Información	Diferencia entre el servicio esperado por parte el mercado objetivo y las percepciones que tiene la administración de la empresa respecto del servicio esperado.	• Investigación de marketing insuficiente • Comunicaciones inadecuadas • Demasiadas capas de gestión
Gap 2 – Gap de estándares	Diferencia entre las percepciones de la gerencia acerca de las expectativas de los clientes y la traducción en especificaciones y procedimientos para el servicio	• Falta de compromiso de gerencia con la calidad del servicio • Percepciones de los empleados sobre la inviabilidad • Establecimiento de metas inadecuadas • Estandarización inadecuada de las tareas y procesos
Gap 3 – Gap de entrega servicios	Diferencia entre las especificaciones de calidad de servicio y el servicio realmente entregado a los clientes	• Fallas técnicas o problemas • Conflicto de roles / ambigüedad • Falta de controles • Problemas en definición de roles y cargos de los empleados • Bajo nivel de adopción tecnológica • Mala supervisión o capacitación
Gap 4 – Gap Comunicaciones	Diferencia entre las intenciones de entrega de servicio y lo que se comunica al cliente en publicidad y marketing	• Falta de comunicaciones horizontales • Mala comunicación con agencias de publicidad externas • Comunicaciones inadecuadas entre ventas y operaciones • Diferencias en políticas y procedimientos entre sucursales o divisiones de una entidad • Propensión que prometer demás
Gap 5 – Calidad de Servicio	Diferencia entre las expectativas de los clientes acerca del servicio y lo que realmente perciben del servicio.	• Todos los anteriores afectan a este gap.

Tabla 1 – Modelo de Gap de Calidad según Modelo SERVQUAL.

El este modelo de medición de calidad generó un quiebre al objetivizar en su medición aspectos que antes no habían sido considerados y que tienen relación con la dimensión subjetiva de un servicio, las "percepciones" de los consumidores y por subjetivizar el concepto de calidad de servicio al pasarla al dominio de las percepciones de los consumidores.

Pero este modelo, a pesar de su éxito y masificación en las empresas, no ha estado exento de críticas. Las críticas más relevantes provienen del uso de las expectativas de calidad de servicio,

según estudio de Bigné, Martinez, Miquel, Belloch, 1996. Aunque también hay críticas de corte más operativo como las realizadas por Buttle 1996, centradas en aspectos tales como:

- Utilización de escala Likert de 7 puntos.
- Confusión que se pudiera generar al hacer dos preguntas similares (expectativas y percepciones) en un mismo cuestionario.
- Utilización de frases en sentido negativo.
- No centrarse en los momentos de verdad.
- Extensión y costos de implementar el cuestionario, más de 60 preguntas en más de 1 hora por entrevista.

6.1.1.3 CRM - Gestión de Relaciones con los Clientes

Otra era relevante en cuanto a la gestión de la satisfacción de clientes, la representa la irrupción del CRM como modelo de gestión de la calidad en las relaciones e interacciones con los clientes.

La gestión de relaciones de clientes (CRM, del acrónimo en inglés Customer Relationship Management) es un modelo de gestión que involucra a toda la organización, y está basada en la satisfacción del cliente o a la orientación al mercado, según algunos autores.

Según Peppers y Rogers T., CRM puede ser considerado como un conjunto de buenas prácticas diseñadas, simplemente, para poner a una empresa en contacto mucho más cercano con sus clientes y consumidores. De este modo, una empresa que se vuelca a sus clientes es una empresa que utiliza la información para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el crecimiento y la rentabilidad de su negocio (Rogers, 2011).

CRM como marco de trabajo, propone la utilización de herramientas informáticas, de uso extendido en las empresas, que permitan la automatización de la gestión de sus clientes. Mediante la utilización de herramientas CRM, se permite a las empresas una conexión constante y el registro de información de la actividad con sus clientes. De esta forma, las empresas pueden llevan un seguimiento de cada uno de los contactos e interacciones con sus clientes. Se les provee de información y soporte, se les avisa de nuevas activaciones y propuestas, y se les recompensa por generar contenido positivo. Esto conduce a una constante realimentación, dado que los clientes tienen la posibilidad de opinar y compartir mediante redes sociales como Facebook y Twitter, que también permiten identificar prospectos y conocer sus gustos y preferencias.

Según Gartner, la analista independiente líder del mercado, las herramientas CRM más relevantes son:

Listado de principales herramientas CRM, clasificadas en Cuadrante Mágico 2016.

- Salesforce
- Microsoft
- bpm'online
- SAP
- NetSuite
- Oracle
- SugarCRM
- CRMnext
- Base
- Zoho
- Aptean
- Pegasystems
- Infor
- Sage
- Tour de Force
- PipelineDeals

Tabla 2 – Herramientas CRM Líderes en el Mercado, Gartner's Magic Quadrant 2016.

Aunque no es parte del objetivo del trabajo ahondar en la arquitectura de las soluciones CRM, si es relevante mencionar, al menos, la composición de módulos funcionales, dado que permitirán entender las razones por las cuales las experiencias de clientes debe ser medida de otra forma, incluso con información que no se captura desde los CRMs tradicionales.

Los sistemas CRM pueden estar compuestos por diversos módulos, los más comunes se describen a continuación:

- Módulo de Marketing: El módulo de marketing permite a la empresa conocer quiénes son sus clientes, que desean y como y cuando desean realizar negocios con la empresa, brindando experiencias personalizadas a través de diferentes canales para fidelizar clientes. El mismo incluye funcionalidades relacionadas con la comercialización, tales como: análisis del mercado y clientes, planificación de marketing, monitoreo de ROI, gestión de campañas de marketing orientadas a segmentos de clientes con características similares, creación de listas, identificación de oportunidades de ventas cruzadas, segmentación y análisis de retención de clientes, personalización y monitoreo de eventos, calendarios y actividades de activación.
- Módulos de Ventas (soporte a la fuerza de ventas): El módulo de ventas está centrado en el equipo de ventas de la empresa y es el principal impulsor de las iniciativas CRM. Tiene como objetivo concentrar las fuerzas de ventas en aquellos clientes que parecen

ser más rentables, permitiendo al equipo tener acceso tanto a la información de las ofertas de productos y servicios de la empresa, como a la información de los clientes.

- Módulo de Servicio (soporte a la entrega de servicios): La relación con el cliente es un aspecto fundamental de la estrategia CRM debido a que la satisfacción del mismo está íntimamente ligada con los servicios prestados y la calidad de atención. El módulo de servicio es donde se gestiona la atención al cliente y el mismo permite el manejo de los diferentes tipos de incidencias con las ofertas de productos o servicios de la empresa, también llamado gestión de casos.

Los siguientes son los principales beneficios de un CRM, como modelo y herramienta de gestión de calidad de las interacciones con los clientes:

1. Única Base de Datos. Permite centralizar toda la información de los clientes en una única base de datos, conteniendo información clave para la gestión de los clientes.
2. Mayor Productividad Empresarial. Con herramientas CRM, se logra mejorar la productividad de las empresas, al automatizar muchas actividades y funciones que a diario se deben ejecutar de cara a la atención de los clientes.
3. De Datos a Información Clave. La promesa de los CRM consiste en convertir los datos de clientes en información útil. Un CRM nos proporciona no sólo información referente al cliente, sino también toda la que tiene que ver con las políticas, estrategias y las interacciones comerciales.
4. Segmentación. Posibilita la segmentación de clientes, al introducir la información como registro podemos estudiar y analizar los datos de compra y venta segmentados para poder especializar aún más las promociones y la comunicación dirigida al cliente.
5. Personalización. Se logra obtener un mayor grado de personalización de las interacciones con los clientes. La disposición de la información en los CRM permite conocer a los clientes de un solo vistazo y de esta forma adecuar las políticas comerciales de las empresas.
6. Más control. Se logra mayor grado de control en el día a día. Conocer el estado de los pedidos, el stock, los presupuestos, los tiempos de servicio, permiten dirigir de forma más efectiva y adecuada los esfuerzos de las empresas.
7. Retención Clientes. Se incrementa la probabilidad de retener a los clientes o incrementar su consumo, al conocer el ciclo de compra de los clientes, sus gustos, hábitos o medios en los que participa.
8. Captación Clientes. Se aumenta la posibilidad de captar clientes. Un seguimiento detallado con la información clave permite programar nuevos contactos sin ser repetitivos ni descuidados con los clientes potenciales.

9. Fidelización Clientes. Toda la información generada logra finalmente afianzar los vínculos de los clientes con la empresa y sus productos y servicios.
10. Analítica. Se puede realizar analítica de resultados en la gestión. Disponer de un CRM permite tener acceso a estadísticas, campañas, resultados y estatus del comportamiento de los clientes y analizar como los giros y cambios en las estrategias comerciales inciden en el comportamiento en las ventas.

Como es de esperar, y como lo muestra la *Ilustración 2 – Perspectiva Histórica de la Gestión de Satisfacción de Clientes*., el modelo CRM toma y mejora elementos de las eras anteriores, y a pesar de su amplio grado de utilización y masificación en la última década, da paso a una nueva tendencia en los modelos de satisfacción de clientes, la Gestión de Experiencias, que se basa fundamentalmente en administrar la calidad en las experiencias que vivencian los clientes con las empresas, sus productos y servicios.

6.1.1.4 CEM - Gestión de las Experiencias de los Clientes

Para completar la descripción de las distintas eras que han caracterizado los paradigmas de gestión de satisfacción de los clientes, toca el turno de la Gestión de Experiencias de Clientes, conocido con el acrónico en inglés CEM, por Customer Relationship Management.

Como se verá más en profundidad en apartados siguientes, hay muchas definiciones para CEM, pero en simple, representa el nuevo paradigma de los modelos de satisfacción de clientes, que centran su foco en la calidad de las experiencias, por sobre la calidad en productos, servicios e interacciones con clientes, tal como se muestra en la siguiente figura.

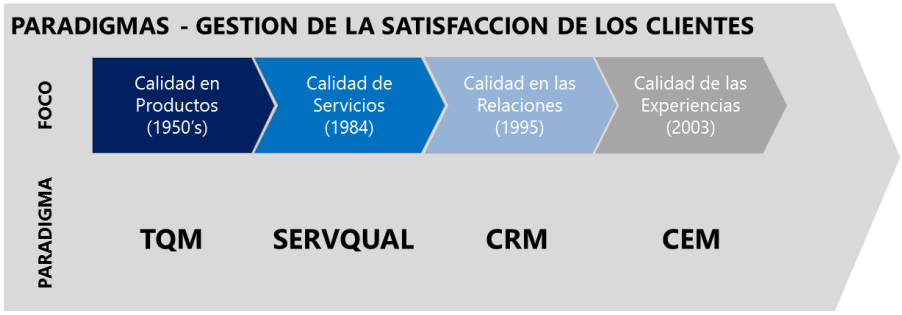

Ilustración 3 – Focos de atención en Paradigmas de Satisfacción de Clientes.

Gartner define la gestión de la experiencia del cliente como "la práctica de diseñar y reaccionar ante las interacciones de los clientes con el fin de satisfacer o superar sus expectativas y aumentar la satisfacción y lealtad del cliente" (Gartner, The Definition of Customer Experience Management, 2009). En otras palabras, la experiencia del cliente es la suma de todas las interacciones que tiene un cliente con la marca (productos y servicios), tanto a nivel de pre y postventa. Al ser esta una definición muy amplia, se requiere de la involucración y participación coordinada de todas las áreas interesadas, líneas de negocio, líderes funcionales, incluyendo

marketing, servicio al cliente, ventas, operaciones, recursos humanos, cadena de suministro, finanzas, fabricación y departamentos de tecnología.

En la actualidad las empresas asocian todavía que las iniciativas CEM deben ser lideradas por expertos en marketing. Sin embargo, esto ya no es un tema sólo de exclusividad de dichos expertos. Un programa CEM involucra a toda la compañía, incluso a CIOs, siendo uno de los principales ejes y prioridades en las agendas de los CEOs en el mundo, según estudio de Gartner, "2015 CEO Survey: Committing to Digital" (Gartner, 2015 CEO Survey: Committing to Digital, 10 April 2015).

Según el informe de Gartner de diciembre 2016, los servicios de implementaciones de Customer Experience y CRM continúan siendo altamente demandadas por las compañías, motivada esta tendencia principalmente por la imperiosa necesidad de las empresas de transformar digitalmente sus negocios (Gartner, Magic Quadrant for CRM and Customer Experience Implementation Services, Worldwide, 2016).

Las compañías que implementan este tipo de soluciones deben poseer un amplio rango de habilidades y capacidades técnicas y de negocio al interior de sus organizaciones, incluyendo consultoría de transformación de negocio, estrategia CEM, diseño de arquitecturas empresariales, analítica de clientes, expertise en tecnologías CRM, dominio de ciertos sectores industriales, entre otros. (PwC, 2017). Todos estos atributos anteriores hacen difícil y, en ocasiones confuso, la adopción de estos apoyos en empresas medianas y pequeñas, que no tienen las capacidades ni los recursos para implementar programas de mejora de sus experiencias (CEM).

6.1.2 Interés en la Experiencia por Sobre la Calidad

Como se mencionó en apartado anterior *6.1.1-Perspectiva Histórica en Modelos Satisfacción Clientes*, la evolución de la madurez y enriquecimiento de los modelos de satisfacción de clientes utilizó los gatillos de la calidad, pero de diferentes elementos, pasando desde los elementos más "duros" como la calidad en los piezas y productos fabricados, pasando luego por la calidad en los servicios hasta centrarse en esta era en atributos más "blandos" y "emocionales" como resulta ser la calidad, pero de las experiencias y percepciones.

La gestión de experiencia de clientes también es conocida como "Experiential Marketing" o marketing experiencial o incluso "Emotional Marketing" o marketing emocional. Al poseer numerosos conceptos, pero todos relacionados entre sí, genera en la opinión mucha confusión al respecto.

Para los profesionales del mundo del marketing, de la calidad, de la gestión de clientes, de la innovación, de la investigación y de otras áreas de constitución reciente como "customer

insights" (conocimiento del cliente), la sensación acerca del desconcierto y confusión existente es todavía mayor.

6.1.3 La Calidad ya no es Suficiente

Aunque existe confusión en el mundo empresarial por los conceptos antes descritos, si está claro que ofrecer calidad como atributo individual, ya no es suficiente para tener éxito.

En un entorno cada vez más complejo y disruptivo es fundamental entender cómo las percepciones desencadenan emociones y sentimientos en las organizaciones y cómo éstos tienen efectos directos en los resultados empresariales obtenidos. Se hace necesario entonces no perder de vista que los clientes y empleados son personas con posturas y motivaciones tanto conscientes o no, para conseguir recomendaciones, referencias e incluso la repetición de consumo.

Ante esta situación, las organizaciones cada vez más se interesan por el término "experiencia" y lo que ésta implica en términos de gestión y resultados empresariales. Hoy en día cobra mayor fuerza la premisa que la calidad es necesaria pero no suficiente.

6.1.4 ¿Pero qué es la Experiencia?

La Real Academia de la Lengua define "experiencia" con varios significados, dos de los cuales tienen alguna relación con el concepto de "experiencia del cliente" que abordamos en este trabajo:

1. *Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo.*
2. *Circunstancia o acontecimiento vivido por una persona.*

Es decir, durante la vivencia con un producto o servicio, el cliente desarrolla diversas sensaciones (sentidos) y realiza además una serie de juicios (más o menos objetivos) sobre su desempeño concreto, así como también se generan en él ciertas emociones.

Por otro lado, una "emoción" se puede definir como un estado afectivo que se experimenta, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos influidos por la experiencia. Asimismo, tiene una función adaptativa del organismo a lo que lo rodea, con carácter más o menos pasajero. La experiencia es un factor que dispara o influye en nuestras emociones.

La experiencia corresponde a la integración de todas esas sensaciones, juicios y emociones, cuya valoración depende también de otros aspectos importantes, tales como, las expectativas previas del cliente, su estado de ánimo en el momento, entre otros.

De lo anterior podría deducirse que la "experiencia del cliente" a la que nos referimos tiene (sólo con el fin de facilitar el análisis) tres dimensiones concretas: fácil, agradable y efectiva.

6.1.5 Métodos, Herramientas e Indicadores Relacionados con Experiencia de Clientes

El mundo académico en conjunto con el empresarial ha desarrollado una serie de métodos y herramientas que permiten generar mejores experiencias con sus clientes. Dichas metodologías y marcos de referencia provienen de diversos campos tan variadas como la sicología, el diseño, artes plásticas, la ingeniería y la antropología (Villaseca, 2014).

No es mérito del estudio profundizar en cada uno de ellos, pero al menos mencionarlos aportará claridad para el entender cómo se plantea el modelo CEM propuesto para su rápido despliegue.

6.1.5.1 Modelos de Visualización y Gestión CEM

En cuanto a los modelos de gestión y visualización de la experiencia de clientes, se mencionan los más utilizados en la actualidad.

- Service Design, Design Thinking, User Experience (UX): Modelos de diseño que provienen de las disciplinas de la sicología y el diseño de productos, permiten conceptualizar, identificar, modelar y desarrollar productos y servicios considerando aspectos claves y fundamentales para soluciones centradas en humanos. De amplia utilización en diseño de servicios como en retail, medicina, automotriz y en la industria del software. Es importante destacar que su origen proviene precisamente de áreas de arte y diseño y no de escuelas tradicionales de ingeniería o administración de negocios.

  Su uso y adopción es vital para desafiar a las compañías a hacer foco en el concepto del "diseño de productos y servicios centrado en lo humano" (Human Centered Design).

- CEM Maturity Model – Gartner®: El Gartner CEM Maturity Model es un marco de trabajo (framework) que permite a las organizaciones medir su nivel de madurez CEM, es decir, cuan bien lo están haciendo, cómo están siendo desarrolladas sus capacidades actuales y como se debe proyectar la hoja de ruta para pasar al siguiente nivel de madurez en gestión de las experiencias de los clientes (Gartner, The Gartner Customer Experience Management Maturity Model, 2011). Algunas de las principales características del modelo son:
  - Estable cinco niveles de madurez incremental
    - Nivel 1 – Inicial (Foco CEM Fragmentado)
    - Nivel 2 – En Desarrollo (Voz de Cliente es Validada)
    - Nivel 3 – Definido (Ejecutivos comprometidos)
    - Nivel 4 – Gestionado (A la par con métricas de rentabilidad)
    - Nivel 5 – Optimizado (Cultura corporativa cambiada).
  - El modelo representa un viaje para la organización y cada paso agrega valor incremental a la compañía.

- El objetivo primordial es mejorar la experiencia de los clientes a través de la mejora sistemática de la satisfacción, lealtad y capacidad de recomendación de los clientes.
- En cuanto al grado de adopción en las empresas, la siguiente imagen describe el porcentaje de empresas encuestadas en estudio de Gartner 2011.

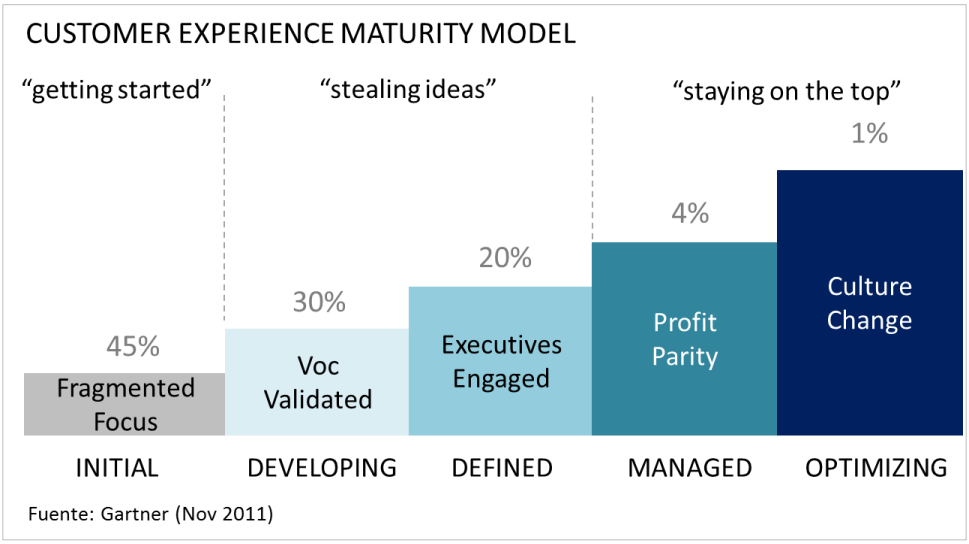

Ilustración 4 – Modelo de Madurez para la Experiencia de Clientes – CEM Maturity Model (fuente Gartner).

CEM Maturity Model – Forrester®: Pero Gartner no es el único modelo de mejora incremental de la calidad de las experiencias de clientes. Existen otros modelos robustos tan usados como éste, entre ellos el de la empresa de research Forrester, que plantea un modelo de 6 dimensiones o "competencias" que agrupan un total de 30 "prácticas" que las empresas deben revisar y considerar para mejorar sus estrategias y despliegues de modelos de experiencias de cliente (Megan Burns, 2016), tal como lo resume la siguiente tabla.

Competencia	Descripción de la competencia	Prácticas
1. Comprensión del Cliente [Customer understanding]	Competencia que apunta a conocer en profundidad al cliente. ¿Qué están viendo mis clientes?, ¿qué están pensando?, ¿qué están escuchando?, ¿qué están diciendo?, son preguntas que las empresas tienen que comenzar a hacerse continuamente para tener un conocimiento profundo acerca de ellos, seguir su	1. Solicitar a los clientes feedback cualitativo acerca de sus interacciones con la compañía. 2. Analizar información desestructurada (llamadas telefónicas, publicaciones en redes sociales) para adentrarse en los valores, necesidades y expectativas de los clientes. 3. Analizar el comportamiento de los clientes para encontrar patrones y tendencias. 4. Llevar a cabo investigaciones cualitativas no tradicionales para profundizar y explorar necesidades que antes no estaban contempladas.

Competencia	Descripción de la competencia	Prácticas
	ritmo y calzar sus expectativas.	5. Consolidar lo que la empresa sabe acerca de los clientes en un solo artefacto que muestre una imagen clara de quiénes son (ej: diseño de personas)
2. Priorización [Prioritization]	Es necesario establecer puntos de prioridad, interacciones claves que se tiene con el cliente desde que comienza hasta que termina su experiencia y que son decisivas en la percepción del cliente.	6. Modelar el impacto que las estrategias de CE tienen en tus principales metas de negocio (aumento de ingresos, retención, etc.) 7. Identificar los grupos de clientes más importantes, las principales experiencias del cliente, y las características que cada experiencia principal debe tener. 8. Evaluar el impacto que tendrán todos los proyectos y decisiones sobre las principales experiencias del cliente. 9. Rechazar o rehacer proyectos que dañarían gravemente las experiencias principales. 10. Decir no a los trabajos que podrían mejorar la experiencia con el cliente en general, pero no se alinean con las prioridades principales de CE.
3. Diseño [Design]	El diseño es un valor agregado que las empresas deben enfocar principalmente en la persona, y no sólo en lo operacional, para lograr buenas percepciones y experiencias de los clientes.	11. Documentar la visión general que tiene la empresa sobre CE – una descripción aspiracional de la organización que se desea tener acerca de las experiencias con los clientes. 12. Usar procesos enfocados en la persona a la hora de diseñar/actualizar cada experiencia principal de los clientes en la compañía. 13. Incluir socios del ecosistema de CE en el diseño de procesos (administradores de producción, desarrolladores, etc.) 14. Validar que cada diseño/actualización de cada experiencia principal esté acorde a la visión del CE. 15. Usar procesos enfocados en la persona para diseñar/actualizar el ecosistema que se necesita para ofrecer las experiencias principales.
4. Entrega [Delivery]	Las empresas maduras deben asegurarse de "aterrizar" sus estrategias de CEM, para que los clientes experimenten lo que los diseñadores pretenden producir.	16. Definir actividades específicas que cada rol debe hacer para ofrecer o habilitar las experiencias principales como fueron diseñadas. 17. Entrenar y capacitar los empleados que están en "primera línea" acerca de cómo ejecutar la parte de la experiencia con el cliente que ellos particularmente tienen que ofrecer. 18. Proveer herramientas que ayuden a los empleados a ofrecer las experiencias principales de la forma correcta en cada ocasión (plantillas, automatización de flujos de trabajo). 19. Validar que los puntos de contacto digitales y físicos (apps, facturas, ofertas) ofrezcan o habiliten correctamente la experiencia que se busca. 20. Monitorear el feedback del cliente y las métricas de CE para evidenciar que las experiencias actuales no coinciden con los diseños de CE.
5. Medición [Measurement]	Para una empresa madura en CEM, es clave el crear métricas que midan la percepción del cliente en	21. Medir el conjunto de percepciones del cliente acerca de las experiencias principales.

Competencia	Descripción de la competencia	Prácticas
	cada interacción importante y estar constantemente monitoreándolas.	22. Medir eventos y características de las interacciones del cliente que están propensas a afectar las percepciones de los clientes. 23. Medir qué tan bien coinciden las experiencias del cliente reales, con las características de las experiencias principales óptimas o esperadas. 24. Diseñar comunicaciones de medición de tal manera que éstas sean útiles y usables para los empleados. 25. Reportar métricas de calidad del CE a las áreas de gerencia (presupuesto, diseño, tecnología) para informar futuras decisiones.
6. Cultura [Culture]	El enfoque de mejora continua de CEM debe transformarse en una cultura arraigada desde la gerencia hasta el último empleado para ofrecer un servicio consistente en todas sus áreas.	26. Evaluar la empatía y la mentalidad enfocada en el cliente de los candidatos a trabajo. 27. Educar a los empleados acerca de los clientes, la visión de CE, el ecosistema para ofrecer esta experiencia, y sus roles en este ecosistema. 28. Llevar a cabo rituales y rutinas que mantengan a los clientes y la CE en el centro del enfoque de los empleados. 29. Recompensar formalmente a los empleados para que ofrezcan o habiliten una buena CE (bonos, promociones). 30. Reconocer informalmente a los empleados que ofrezcan o habiliten una buena CE (empleado del mes, email de reconocimiento).

Tabla 3 – Competencias y Prácticas del Modelo de Madurez de Experiencia de Clientes – Forrester®.

Debido a la simpleza y a la condición de "accionable" del modelo de madurez desarrollado por Forrester, es que se plantea en este estudio, como base para el modelo CEM de rápido despliegue.

- Customer Journey Mapping: Modelo simple, pero potente a la vez, sirve para la visualización del viaje que realizan los clientes con las empresas o marcas, permitiendo una representación clara, temporal y radiográfica. Es considerada una herramienta ideal para rastrear las emociones de los clientes y mejorar así sus experiencias (Richardson, 2010). Las principales ventajas del framework son:
    - Plasma el viaje de inicio a fin de una interacción cliente-empresa.
    - Ilustra los principales canales de interacción y puntos de contacto del cliente.
    - Indica los puntos donde se producen los momentos de verdad del cliente.
    - Describe las expectativas y percepciones (cargas emocionales) durante el viaje.

  Aunque existen diferentes versiones y matices de la herramienta, los formatos incorporan los principales elementos en el mapa:

    - Acciones: qué hace el cliente en cada etapa.
    - Motivaciones: qué motiva al cliente a continuar con el viaje. Qué emociones está sintiendo, qué le preocupa.

- Preguntas: Qué preguntas se hace el cliente, incertidumbres, etc.
- Barreras: Qué barreras físicas, estructurales, de procesos, costos, tecnología, emergen como elementos que impiden continuar el viaje del cliente.

La siguiente figura ilustra un mapa de viaje del cliente.

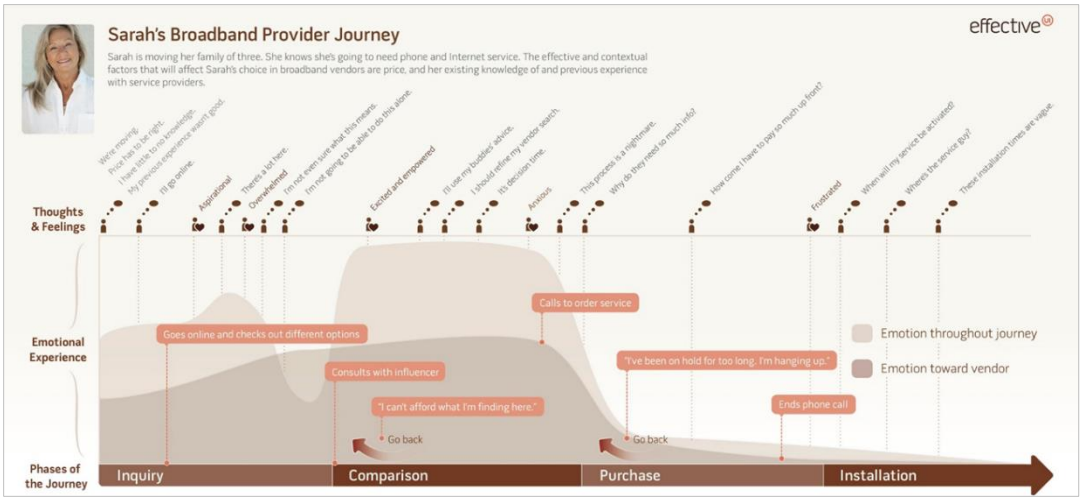

Ilustración 5 – Ejemplo de Mapa de Viaje del Cliente – Customer Journey Map (fuente effective®).

- Business Model Generation – Canvas:

  Este modelo sirve como marco de referencia para la visualización y conceptualización de modelos de negocio, tanto para empresas consolidadas como para startups. Considera nueve dimensiones estructuradas lógicamente para una visualización completa en una sola vista. Este modelo, desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, materializó la simpleza de los modelos de negocio en su libro en su libro «Generación de Modelos de Negocio».

  Según los autores, un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Pigneur, 2013).

  Una de las principales ventajas es que ofrece un lenguaje común y sin este idioma compartido, resultará difícil cuestionar de forma sistemática las percepciones personales de un modelo de negocios y, por lo tanto, tener éxito a la hora de innovar.

Los principales elementos, o bloques constructivos del modelo canvas, son los siguientes:

1. Segmentos de Clientes: estos resultan ser los más importantes dentro del modelo, saber y conocer perfectamente nuestros clientes, responde la pregunta ¿para Quién?

2. Propuesta de Valor: aquí es muy importante descubrir cómo queremos generar valor para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras. Responde la pregunta ¿el Qué?
3. Canal: ¿cómo entregar la propuesta de valor para nuestros clientes? ¿Cómo hacemos llegar los productos a nuestros clientes?
4. Relación con los Clientes: ¿qué tipo de relación esperan nuestros clientes, qué relación tenemos ahora?
5. Flujo de Ingresos: ¿cuál es valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos?
6. Recursos Claves: ¿qué recursos claves necesito para generar Valor en mis productos?
7. Actividades Claves: ¿qué actividades claves necesito desarrollar para generar valor en mis productos o servicio?
8. Alianzas: este bloque es muy importante ya que debemos definir cuáles serán nuestros socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.
9. Estructura de Costos: es muy importante saber que estructura de costos voy a implementar ya que en este punto sabremos qué utilidad podríamos tener de nuestro negocio

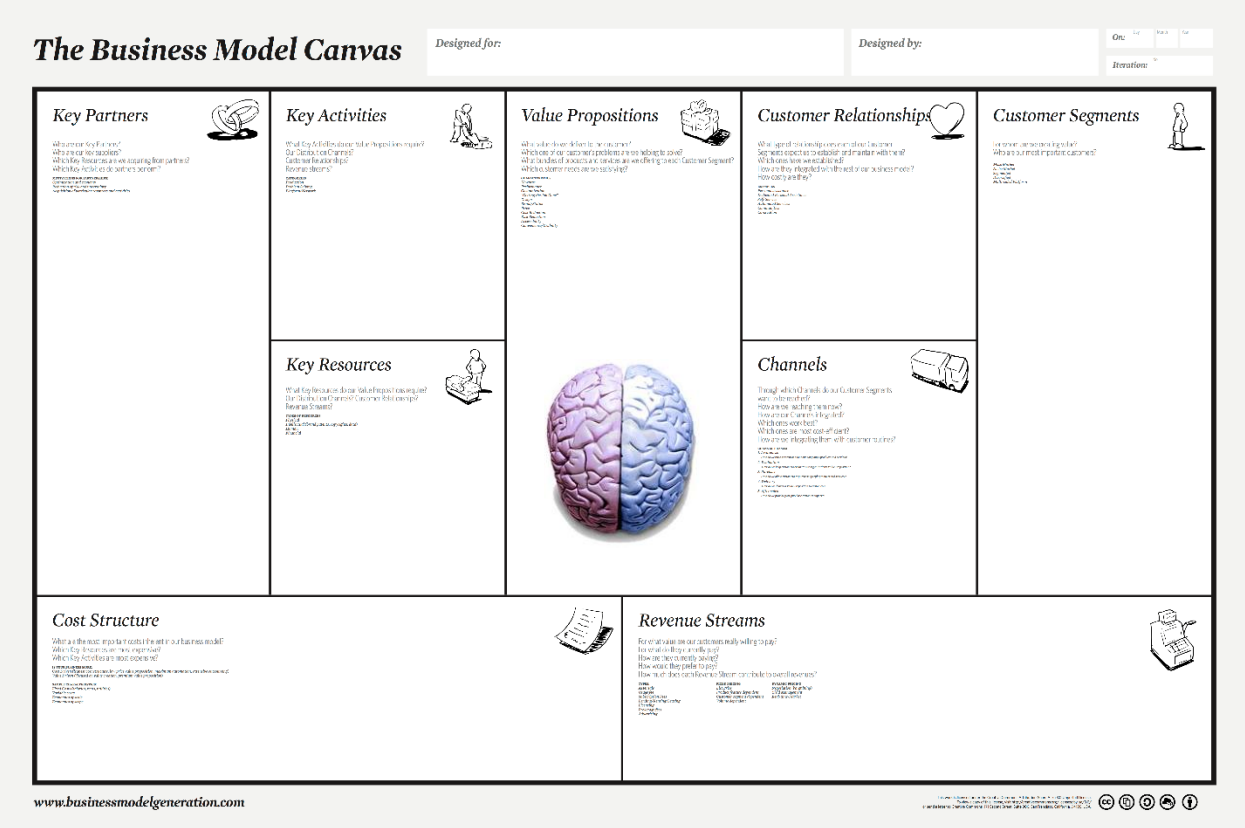

Ilustración 6 – Plantilla del Modelo Business Model Canvas de Osterwalder & Pigneur.

El modelo separa al negocio en dos hemisferios: 1) el hemisferio derecho, "la parte emocional", relacionado con la generación de valor, destaca aspectos emotivos de la relación con clientes y define los segmentos de clientes, los canales y la estrategia de relacionamiento con clientes; 2) el hemisferio izquierdo, "la parte lógica", está relacionado con la eficiencia de los recursos empresariales y describe los aliados, actividades y recursos claves.

6.1.5.2 Métricas e Índices CEM

En cuanto a indicadores o métricas a implementar, existen variadas y cada cual aplica algún enfoque diferente, sin embargo, todas son útiles al momento de establecer un programa de mejora de la experiencia de clientes. En este sentido es importante entender que dichas métricas de CEM, sólo tienen sentido si éstas están insertas dentro de un contexto estratégico como el que supone un Cuadro de Mando Integral (CMI) donde, específicamente la dimensión "clientes" cobra relevancia.

Algunas métricas claves en este sentido son:

Indicador / Métrica	Descripción	Preguntas Claves
NPS® Net Promoter Score	Indicador de experiencia de clientes propuesto por la firma Bain Consulting e implementado por la empresa Satmetrix® para medir capacidad de promoción y lealtad de una marca con sus clientes. Su medición y determinación resulta ser un buen predictor de largo plazo de los resultados de la empresa y su salud financiera. Usa escala de lealtad de 0-10 puntos.	• ¿Cuán probable es que Ud. recomiende la [EMPRESA] a un amigo o colega?
CSAT Customer Satisfaction Score	Indicador que mide la satisfacción de los clientes en una interacción con una compañía o marca, y es un buen indicador de felicidad a corto plazo. No es considerado un buen indicador para resultados financieros de la empresa, como lo es el NPS®. Usa escala de satisfacción de 0-10 puntos	• En general, ¿qué tan satisfecho está con el producto / servicio que recibió de [EMPRESA] en esta ocasión? • En general, ¿qué tan satisfecho está con el producto / servicio ofrecido por [EMPRESA]?
CES Customer Effort Score	Esta métrica mide cuan fácil es para los clientes hacer negocios con una empresa o marca. Resulta ser un buen indicador de si los procesos son eficientes o engorrosos. Si se reduce el esfuerzo de los clientes en este sentido, las empresas pueden mejorar en general la	• ¿La [EMPRESA] hace fácil para mí el resolver mis necesidades?

Indicador / Métrica	Descripción	Preguntas Claves
	experiencia de sus clientes. Usa escala de 7 valoraciones de "acuerdo/desacuerdo"	
CXIndex® Customer Experience Index	Indicador CEM desarrollado por la analista mundial Forrester®. Permite a las empresas medir el grado de satisfacción o felicidad con las experiencias vividas con la empresa. Su medición incorpora las dimensiones de "efectividad" (se entregó valor al cliente), "facilidad" (fue fácil para los clientes obtener valor de la experiencia) y "emocionalidad" (clientes se sienten bien luego de la experiencia).	• Preguntas que apunten a medir la "efectividad" del servicio; la "facilidad" y la "emocionalidad" de las interacciones.
Gartner CEMIndex® Customer Experience Index	Indicador y modelo de madurez desarrollado por la empresa analista Gartner.	• No se cuenta con información al respecto.

Tabla 4 – Métricas e Índices de Experiencia Clientes más utilizados.

7 PROPUESTA DEL MODELO

7.1 PROBLEMÁTICA A RESOLVER

Se plantea con este estudio el contribuir a mejorar los resultados empresariales de las empresas, a través del planteamiento y formulación de modelos accionables de gestión de experiencias de clientes (CEM), que como se mencionó en capítulos introductorios, adquieren cada vez más interés y relevancia en las empresas, pero que, sin embargo, muchas adopciones son por moda, o son mal plateados o sencillamente no son bien administrados, no generando impacto real en el desempeño corporativo.

Existen muchos modelos, aproximaciones y herramientas que han surgido en el campo de la gestión de la calidad de las experiencias de los clientes. Por otro lado, las empresas están obligadas a implementar estos enfoques para lograr desempeños aceptables ante el nuevo escenario de guerra de los negocios. Sin embargo, las empresas que implementan este tipo de soluciones deben poseer un amplio rango de habilidades y capacidades técnicas y de negocio al interior de sus organizaciones, incluyendo consultoría de transformación de negocio, estrategia CEM, diseño de arquitecturas empresariales, analítica de clientes, expertise en tecnologías CRM/CEM, entre otros recursos claves; haciendo difícil y, en ocasiones confuso, la adopción de estos apoyos en empresas medianas y pequeñas, sin las capacidades ni los recursos para implementar programas de mejora de sus experiencias.

Es por lo anterior que resulta útil plantear un modelo simple y accionable, que integre las mejores prácticas, los factores críticos de éxito y los componentes constructivos esenciales de varios enfoques y que apunten a simplificar y hacer más tangible y accesibles dichos modelos para las empresas.

7.2 QUÉ ES UN MODELO ACCIONABLE DE EXPERIENCIA DE CLIENTES

Un modelo de gestión accionable es aquel capaz de movilizar a una organización y sus recursos claves (personas, procesos y tecnologías) para realizar o cumplir ciertos objetivos planteados, independiente de su tamaño.

Cuando hablamos de un "modelo accionable de experiencia de clientes", nos referimos al modelo que, teniendo como foco la mejora de la satisfacción de los clientes a través de la entrega de experiencias de calidad, permite con su implementación, que todas las áreas de una empresa estén coordinadas y actúen a tiempo para revertir cualquier gap en las experiencias percibidas por los clientes. Esta capacidad de rápida reacción es de vital importancia en dichos modelos debido a lo sensible que resulta ser la reacción de los clientes

que experimentan experiencias que no los satisfacen, generando abandono o fuga de forma inmediata.

Los modelos accionables de gestión de experiencias se caracterizan principalmente por:

- [Simplicidad] Deben ser modelos simples, no complejos, de fácil uso y entendimiento por toda la organización.
- [Rapidez] Deben ser modelos de rápido despliegue para generar efectos positivos lo antes posible.
- [Mejora Continua] Deben tener un ciclo claro de actividades para la mejora continua, basado en la medición de datos, análisis de información, toma de decisiones y actuación para mejoras evolutivas o correctivas.
- [Pilares de Sustento] Deben considerar bloques constructivos o pilares basados en las "Personas", los "Procesos", las "Tecnologías" de apoyo al negocio y las "Técnicas y Herramientas" para la gestión de las experiencias de los clientes.
- [Factores de Éxito] Deben tener factores de éxito claros y conocidos por todos en la organización.
- [Madurez] Deben considerar en su diseño y despliegue el concepto de madurez, que permita establecer una línea base inicial para luego, a través de la mejora iterativa, ir madurando y avanzando en dicho viaje de madurez, lo que permitirá establecer los avances a lo largo del tiempo.

7.3 Propuesta de Modelo Accionable de Mejora Experiencia de Clientes

Tal y como fue anunciado en el apartado *5.1-Etapas del Estudio*, se propone a continuación el modelo accionable de mejora de la experiencia de los clientes, considerando el estudio del marco teórico visto con anterioridad.

7.3.1 Pilares del Modelo

El planteamiento del modelo accionable de rápido despliegue considera tres elementos claves como pilares fundacionales:

- Un ciclo de vida del modelo, que corresponden a cada una de las etapas a ejecutar para la mejora CEM.
- Plataforma tecnológica y aplicaciones, que dan soporte a cada una de las etapas del ciclo de vida del modelo y permiten digitalizar el proceso y la estrategia CEM.
- Técnicas/herramientas CEM, que complementan y enriquecen la capacidad de la empresa de avanzar y mejorar (en madurez) respecto a la experiencia de los clientes.

Estos elementos configuran la base del modelo operativo y tecnológico para ayudar a las compañías a crear experiencias de servicio memorables, tal como se muestra en la siguiente figura.

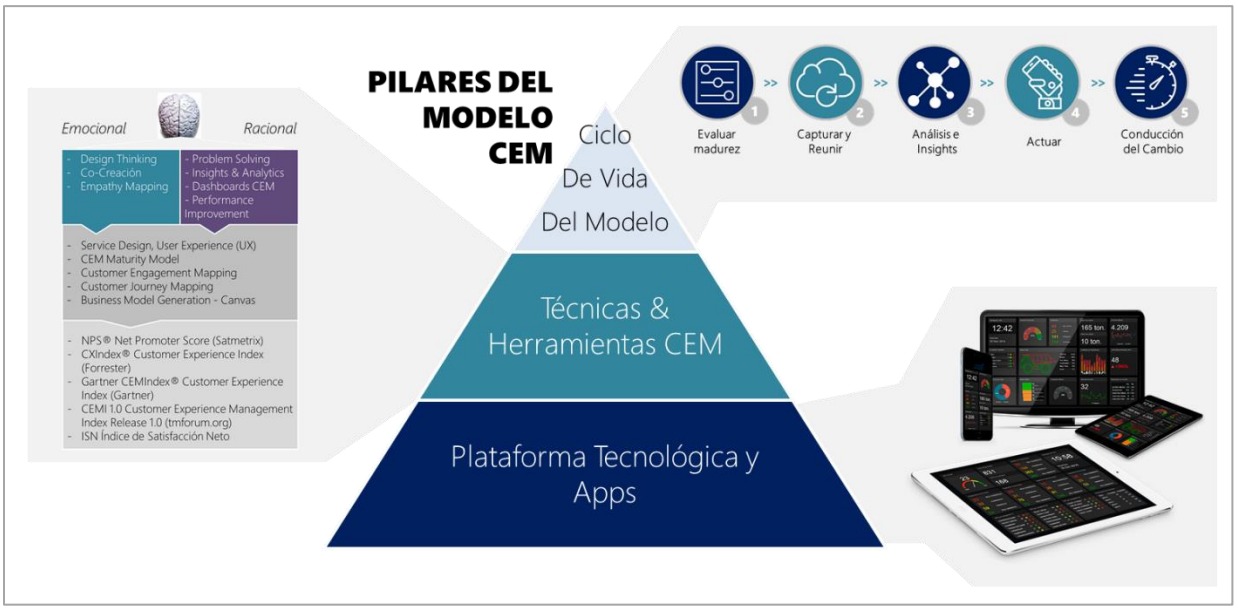

Ilustración 7 – Pilares Fundacionales del Modelo Accionable para CEM (Fuente Propia).

7.3.2 Pilar 1 - Ciclo de Vida del Modelo CEM

El modelo que se propone consta de las siguientes etapas en su ciclo de vida. Cada una de las etapas se describen considerando objetivos y focos relevantes de cara a la implementación del modelo de rápido despliegue.

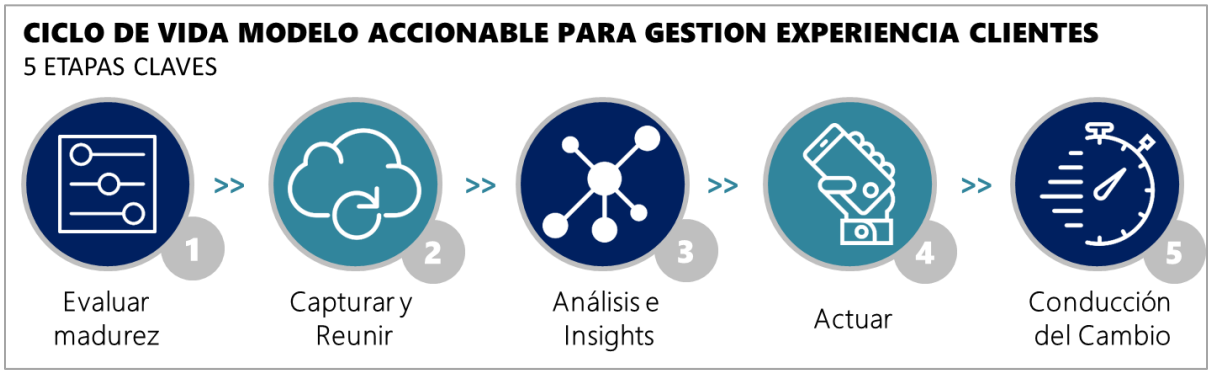

Ilustración 8 – Ciclo de Vida del Modelo Accionable para CEM.

7.3.2.1 Etapa 1: Evaluar la Madurez CEM

Evaluar la Madurez CEM	

Objetivos

Con un foco sencillo y práctico, se debe evaluar el estado de madurez en torno a la gestión de experiencias de la empresa antes de iniciar algún programa CEM, estableciendo de esta forma un punto de referencia inicial para la mejora incremental. Se propone evaluar la madurez en función del modelo de 6 dimensiones y 30 prácticas de Forrester®, por su sencillez y utilidad, y que ha sido descrito en apartado *6.1.5-Métodos, Herramientas e Indicadores Relacionados con Experiencia de Clientes*. Los principales elementos de madurez a medir son 6, y que agrupan las 30 prácticas consideradas en el ejercicio de medición inicial, éstos son: 1) Comprensión del cliente; 2) Priorización de iniciativas CEM; 3) Diseño de Experiencias; 4) Entrega de Experiencias; 5) Medición del Desempeño CEM y 6) Cultura CEM.

Factores de éxito	Etiquetas
1. [Comprensión del Cliente] Al medir la madurez, considere esta competencia que apunta a conocer en profundidad al cliente. ¿Qué están viendo, escuchando, pensando, sintiendo los clientes? Son preguntas que las empresas tienen que comenzar a hacerse continuamente para tener un conocimiento profundo acerca de ellos, seguir su ritmo y calzar sus expectativas. 2. [Priorización de iniciativas CEM] Establecer puntos de prioridad y de interacciones claves que se tiene con el cliente desde que comienza hasta que termina su experiencia y que son decisivas en la percepción del cliente. No se puede hacer foco en todo a la vez. 3. [Diseño de Experiencias] Considerar al diseño como elemento relevante que da valor agregado y debe ser enfocado principalmente en las personas, y no sólo en lo operacional, para lograr buenas percepciones y experiencias de los clientes. 4. [Entrega de Experiencias] Se debe asegurar de "aterrizar" las estrategias CEM definidas, para que los clientes experimenten lo que los diseñadores pretenden producir. 5. [Medición del Desempeño CEM] Resulta clave el crear métricas que midan la percepción del cliente en cada interacción importante y estar constantemente monitoreándolas, independiente de cuál o cuáles se utilicen. No se puede mejorar si no se mide. 6. [Cultura CEM] El enfoque de mejora continua de CEM debe transformarse en una cultura arraigada desde la gerencia hasta el	[Comprensión del Cliente] [Priorización de iniciativas CEM] [Diseño de Experiencias] [Entrega de Experiencias] [Medición del Desempeño CEM] [Cultura CEM] [Reusabilidad] [Disciplina]

último empleado, para ofrecer un servicio consistente en todas sus áreas.

7. [Reusabilidad] Evaluar la madurez CEM de una empresa es tarea esencial para marcar el punto de referencia o de partida. Implica evaluar las 30 prácticas que se proponen, sin embargo, es recomendable y necesario reconocer las acciones actuales y relacionarlas con las 30 prácticas del modelo para no dar sensación que todo se hace mal o que se parte de cero.
8. [Disciplina] Para cada una de las prácticas anteriores se requiere de "disciplina", lo que implica que:
    a. *Responsabilidad*: La responsabilidad no puede obviarse, se debe describir claramente lo que cada empleado debe hacer en CEM, estableciendo roles que supervisen las buenas prácticas en cada área de trabajo.
    b. *Ritmo*: Las empresas deben programar sus prácticas y mantener un ritmo constante para lograr un crecimiento sostenido y no pasar por alto prácticas que parecen "no tan necesarias".
    c. *Rigor*: Plantea que es necesario dejar en claro, de forma rigurosa, qué significa cada práctica del modelo de madurez y cómo se implementa, para no tener problemas de interpretación que puedan perjudicar a la empresa.
    d. *Coordinación*: Normalmente los problemas de malas experiencias no son provocados a propósito por los empleados, sino que se producen comúnmente como efecto secundario de procesos que no están coordinados o que chocan entre sí.

7.3.2.2 Etapa 2: Capturar y Reunir Datos de los Clientes

Capturar y Reunir Datos de los Clientes	

Objetivos

Reunir datos como "acto de escucha de los clientes". Existen variadas formas y opciones para escuchar a los clientes. Las encuestas suelen ser lo primero que se viene a la mente. Sin embargo, las encuestas no son la única manera. En esta etapa se deben definir cuáles tipos de indicadores se utilizarán para medir la experiencia, se recomienda el uso compartido de NPS® e indicadores CEM, como los revisados en apartado *6.1.5-Métodos, Herramientas e Indicadores Relacionados con Experiencia de Clientes*.

Un programa que implemente CEM de forma eficaz debe incluir feedback de clientes desde diferentes fuentes tales como:

- Encuestas, en todos los formatos posibles
- Benchmarks de la industria
- Información demográfica de clientes y prospectos
- Métricas operacionales y financieras
- Retroalimentación y sentimientos capturados en medios sociales
- Insights obtenidos a través de la interacción personal con los clientes

Factores de éxito	Etiquetas
9. [Saber Escuchar] Se debe capacitar a toda la compañía para aprender a "escuchar" a los clientes. 10. [Estado Madurez] Considerar los GAPs de madurez identificados en la etapa anterior, para indagar con los clientes cómo se perciben las mejoras en dichas prácticas o dimensiones. 11. [Mapas de Clientes] Desarrollar mapas de clientes (Customer Journey Map) por productos o servicios para identificar puntos de contacto claves, momentos de verdad, y focos que debiera tener la medición en general. 12. [Encuestas] Elaboración de preguntas sencillas y directas a los clientes. Usar tipos de preguntas para los indicadores como NPS® o CEM, por su sencillez y rápida generación de acciones correctivas. Incluir encuestas de transacción y de relación. 13. [Omnicanalidad] Utilizar diferentes medios que cubran el máximo de canales posibles por donde interactúan los clientes (web, redes sociales, emails, mistery shoppers, etc.) 14. [Transformación Digital] Adoptar tecnologías disponibles de bajo costo, para capturar y almacenar datos de las experiencias para su análisis. 15. [Transformación Digital] No se recomiendan formas de captura manual, dado que no permiten su procesamiento en tiempo real y generalmente no permiten generar estrategias correctivas de malas experiencias.	[Saber Escuchar] [Estado Madurez] [Mapa Clientes] [Encuestas] [Omnicanalidad] [Transformación Digital]

7.3.2.3 Etapa 3: Análisis y Hallazgos en el Viaje del Cliente

Análisis y Hallazgos en el Viaje del Cliente	

Objetivos	
Analizar de forma robusta los datos obtenidos de los clientes, para transformar datos planos, provenientes, por ejemplo, de encuestas, en conocimientos significativos y valiosos sobre la experiencia percibida por los clientes y que permitan definir planes de acción, medidas correctivas/evolutivas que apunten a estrechar cada vez más el vínculo con los clientes. Resulta fundamental proporcionar a la empresa capacidades analíticas avanzadas para: • Medir y visualizar los KPIs claves, como NPS® o CEM en tiempo real. • Analizar las puntuaciones de los KPIs, por segmento de cliente, producto, geografía, etc. • Identificar las causas raíces de las experiencias positivas o negativas. • Comprender los factores de lealtad del cliente. • Identificar cómo la lealtad (NPS®) y satisfacción (CEM) evoluciona a lo largo del viaje del cliente. • Medir el rendimiento en los puntos de contacto individuales e interacciones con el cliente.	
Factores de éxito	**Etiquetas**
1. [Estrategias de Reacción] Crear estrategias y tácticas de guerrilla para corregir rápidamente las experiencias negativas que se detecten, para mejorar la retención y capitalizar a los clientes promotores de la empresa. 2. [Segmentación] Capacidad de segmentar, agrupar y clasificar los datos de forma fácil e intuitiva según las necesidades de la empresa y los hábitos o características de la base de clientes. 3. [Pensamiento Visual] Combinar capacidades potentes de analítica con visualización de los datos es decisivo para la calidad en los hallazgos que se generen. 4. [Mapas de Clientes] Disponibilizar los hallazgos de experiencia de forma visual cruzando con el mapa de clientes para focalizar las estrategias. 5. [Transformación Digital] Clave acá es el apoyo y soporte tecnológico de aplicaciones, software o plataformas de captura, análisis y visualización de datos para generar los hallazgos. 6. [Analítica] El análisis de datos de clientes agrega valor, si además se hace en contexto visual. La analítica debiera permitir: • Analítica sobre el Viaje del Cliente • Analítica de datos estructurados y no-estructurados. • Dashboards por tipos de perfiles (contact centers, atención a público, dueños de productos, marketing y nivel ejecutivo.	[Estrategias de Reacción] [Segmentación] [Transformación Digital] [Pensamiento Visual] [Mapas de Clientes] [Analítica]

7.3.2.4 Etapa 4: Actuar / Accionar los Hallazgos

Actuar / Accionar los Hallazgos	

Objetivos

La colaboración es clave para el elemento "accionable" de los modelos de gestión de experiencia. Un programa CEM robusto debe involucrar a toda su organización, y no tan sólo a las áreas de atención de clientes o servicio al cliente. Desde los ejecutivos, áreas de administración hasta los empleados de primera línea en los mesones de atención y que tratan con los clientes todos los días. Un programa CEM debe soportarse sobre plataformas tecnológicas que permitan y habiliten:

- El compartir los hallazgos al resto de la organización.
- La colaboración de todos los involucrados en el seguimiento de las acciones de mejora.
- Programación de las alertas y notificaciones en tiempo real.

Factores de éxito	Etiquetas
1. [Accionar Hallazgos] Una premisa clave es accionar hallazgos (insights) y no reaccionar sobre datos. Por eso es clave invertir en capacidades de analítica potentes para obtención de hallazgos relevantes para el negocio. 2. [Reacción para Mejorar] Es clave que la organización entienda que no basta con la generación de conclusiones relevantes para el negocio (insights). Se requiere que estos hallazgos se lleven a la acción lo antes posible para que se generen mejoras concretas. Muchas organizaciones poseen muchos datos e informes, pero no son buenos al momento de accionar para mejorar. 3. [Agilidad] Para accionar hallazgos, se requiere una estructura ágil, métodos ágiles y una estructura organizacional que entienda la importancia de los datos y su análisis para mejorar la calidad de las experiencias. 4. [Transformación Digital] Las acciones que se ejecuten a partir de los análisis de datos identificados, deben implicar una articulación precisa a nivel de procesos de negocio, roles y responsabilidades, despliegue geográfico e incluso coordinación en los diferentes canales de contacto dispuestos por la empresa. Para que la acción surta efecto, dicha articulación debe soportarse sobre plataformas tecnológicas que automaticen funciones y permitan obtener feedback inmediato de las medidas adoptadas.	[Reacción para Mejorar] [Accionar Hallazgos] [Agilidad] [Estrategias de Reacción] [Segmentación] [Transformación Digital]

5. [Estrategias de Reacción] Aplicar estrategias y tácticas de reacción para corregir rápidamente las experiencias negativas o patrones de comportamiento de clientes que ameriten actuar de forma rápida. 6. [Segmentación] La reacción o actuación debe hacerse aplicando conjunto de acciones focalizadas, no genéricas. Se deben usar los criterios de segmentación previamente definidos para dirigir la acción a los objetivos precisos, incluso a clientes específicos.	

7.3.2.5 Etapa 5: Conducción del Cambio

Conducción del Cambio	
Objetivos	
El enfoque CEM en su base fundamental, trata sobre la "acción" y no sólo la "medición" de los resultados del NPS® o de la experiencia de clientes. Si las empresas piensan en las métricas de experiencia NPS® o CEM como simplemente una puntuación, sin cambiar la forma en que realmente hacen negocios, será muy difícil mejorar las experiencias y la lealtad de los clientes o lograr un nuevo nivel de madurez o de crecimiento. En su lugar, un programa exitoso de CEM combina el compromiso ejecutivo y la rendición de cuentas en todos los niveles de la organización, con una base en las estructuras organizativas, gobierno y tecnologías involucradas.	
Factores de éxito	**Etiquetas**
1. [Bases Fundacionales] Establecer las bases fundacionales para impulsar el cambio, organización, gobierno, procesos, tecnología y personas. 2. [Transversalidad] Para lanzar un programa CEM, se requiere de una sólida estructura de gobierno compuesta por miembros de diferentes ámbitos de la empresa, lo más transversal posible, lo que resulta fundamental para impulsar el cambio. 3. [Acción para el Cambio] Un programa CEM basado en indicadores NPS® o CEM, debe centrarse en la "acción" y el "cambio". Las experiencias de sus clientes, así como sus ratios de desempeño NPS®/CEM, son un reflejo de lo que hacen. 4. [Construir Momentum] Para construir y desplegar un modelo o programa CEM exitoso, es imperativo poner los datos de la experiencia del cliente en manos de los empleados, así como de los líderes de dichas iniciativas, para construir una cultura centrada	[Bases Fundacionales] [Transversalidad] [Acción para el Cambio] [Construir Momentum] [Crear Promotores de Marca] [CEM como Mejora Operacional] [Innovar y Diferenciar]

en el cliente (customer-centric) e impulsar tanto las mejoras tácticas y estratégicas. 5. [Crear Promotores de Marca] A medida que las empresas entienden y rectifican las causas de sus experiencias negativas, pueden crear "promotores" y reducir los "detractores" en su gestión cotidiana. 6. [CEM como Mejora Operacional] A medida que un programa CEM madura en el tiempo, las empresas pueden identificar focos de ineficiencia y corregir comportamientos y procesos interfuncionales para impulsar el cambio en toda la organización. 7. [Innovar y Diferenciar] Las empresas deben finalmente hacer un seguimiento acucioso de sus clientes promotores para crear, junto a ellos, experiencias innovadoras para diferenciar su marca.	

7.3.3 Pilar 2 – Métodos, Técnicas y Herramientas CEM

En el apartado *6.1.5-Métodos, Herramientas e Indicadores Relacionados con Experiencia de Clientes*, se revisaron variados métodos, técnicas e indicadores claves relacionados a la gestión de la experiencia de los clientes, y que desde sus diferentes perspectivas se mencionó aportaban en diferentes ámbitos de la gestión CEM. Desde la conceptualización y visualización de mapas de clientes, la definición de indicadores claves o la generación de mapas de empatía, todas aproximaciones válidas que aportan y enriquecen la experiencia ofrecida a los clientes.

En este sentido y de cara al planteamiento del modelo, la recomendación es utilizar varias de las técnicas recopiladas y mencionadas en este estudio, considerando el aporte de valor en cada etapa del ciclo de vida del modelo CEM.

En la siguiente figura se resumen las principales herramientas e indicadores que se recomienda utilizar en el despliegue del modelo CEM.

Ilustración 9 – Recopilación de Métodos, Herramientas e Indicadores CEM (fuente propia).

7.3.4 Pilar 3 - Plataforma Tecnológica y Aplicaciones Relacionadas

El modelo CEM de rápido despliegue debe considerar la adopción de plataformas tecnológicas y aplicaciones que siendo de bajo costo y en la nube, permitan automatizar y digitalizar la mayoría de los procesos claves en la gestión de experiencias de los clientes.

Entre las principales características del apoyo tecnológico requerido, se tiene:

- Cada una de las etapas del ciclo de vida, revisado en el apartado *0*
- *Pilar 1 - Ciclo de Vida del Modelo* CEM debe estar soportado en gran medida por plataformas o aplicaciones que agilicen la generación de resultados de cada etapa.
- Permitir una medición flexible y robusta, con capacidad de procesar millones de registros cada mes para capturar todo el feedback de clientes posible.
- Integración y recopilación de datos desde los diferentes puntos de contacto y canales por donde interactúan los clientes.
- Permitir la medición 24/7 de procesos comerciales, procesos de clientes, de soporte al negocio y variables de entorno, que están relacionadas con CEM.
- Permitir procesar datos en tiempo real y generar alarmas instantáneas junto con reportes periódicos a diversos responsables al interior de las empresas.

- Visualizar Dashboards y/o tableros de control con los datos, información e insights analizados de cara a la toma de decisiones rápida que se requiere para gatillar la acción.

En general, las plataformas tecnológicas, deben proporcionar la visión y las herramientas que necesita la empresa, a cualquier nivel de su organización, para comprender las experiencias de los clientes, cómo estas se están generando y percibiendo y actuar sobre la información de los datos recopilados y alcanzar metas transaccionales o estratégicas en torno a CEM.

La siguiente tabla muestra un ejemplo:

Niveles:	Contacto directo con clientes (*frontline*)	Niveles de gestión (*management*)	Niveles ejecutivos (*executive*)
Meta:	Incrementar la retención	Mejorar las experiencias	Crecimiento de la rentabilidad del negocio
Usos:	• Cierre de ciclos con los clientes • Feedback individual • Comentarios positivos de clientes	• Análisis de drivers de lealtad • Desempeño del staff de atención clientes • Análisis de gaps de experiencia	• NPS® por segmentos • Análisis de tendencias • Vinculación ratios experiencia con financieros

Tabla 5 – Ejemplos de Requerimientos y usos Tecnológicos para Modelo CEM.

Una vista de plataformas CEM de ejemplo que se pueden utilizar por su flexibilidad y bajo costo es la que se muestra a continuación, en la siguiente figura.

Ilustración 10 – Ejemplo de Plataformas CEM (www.sendpanels.com).

8 CASOS PRÁCTICOS DE APLICACIÓN

Se presentan a continuación algunos casos en donde se han desplegado e implementado modelos CEM accionables de rápido despliegue.

8.1 MUTUAL DE SEGURIDAD

En esta institución, se implementa un modelo simple de medición en tiempo real de la experiencia de los usuarios / clientes que participan de todos y cada uno de los eventos corporativos que realiza la empresa en el marco de su estrategia de difusión y cercanía con el entorno. Algunos datos del caso.

- Desafío: Medición Experiencia en los Eventos Corporativos de la Empresa.
- Año implementación: 2014-2016
- Áreas Involucradas: Gerencia General, Dirección de Marketing, Asuntos Públicos, Proveedores, Sistemas.
- Métrica: Adaptación de Experiencia de Clientes (ISN)
- Volumen: Se evalúa la experiencia de clientes en más de 50 eventos por año.
- Plataforma utilizada: Medición en Tiempo Real de Encuestas
- Logros: principalmente los logros fueron,
    - Medir la percepción de la experiencia vivida por los participantes a eventos con altos volúmenes de respuesta, sobre el 80% de ratios de respuesta.
    - Objetivizar la calidad de los eventos, KPI de experiencia sobre 80 de cumplimiento.
    - Identificar las verdaderas causas raíces de problemas de calidad en las experiencias con los clientes.
    - Indexar el desempeño del indicador de experiencia al programa de medición de desempeño del área de la dirección de marketing de la empresa.
    - Mejoras en la experiencia al contar con resultados detallados y visuales de los indicadores.
    - Se mejora la percepción de los asistentes de los programas de mejora de la calidad de los eventos corporativos de la empresa.
    - Compromiso de la gerencia general en la iniciativa.
    - Establecer métricas y objetivos de gestión para el área de eventos de Marketing.
    - Reportes de gestión como sustento de la actividad de la dirección responsable de los eventos.
    - Reducir costos operativos en el procesamiento de datos y el uso de papel en más del 70%

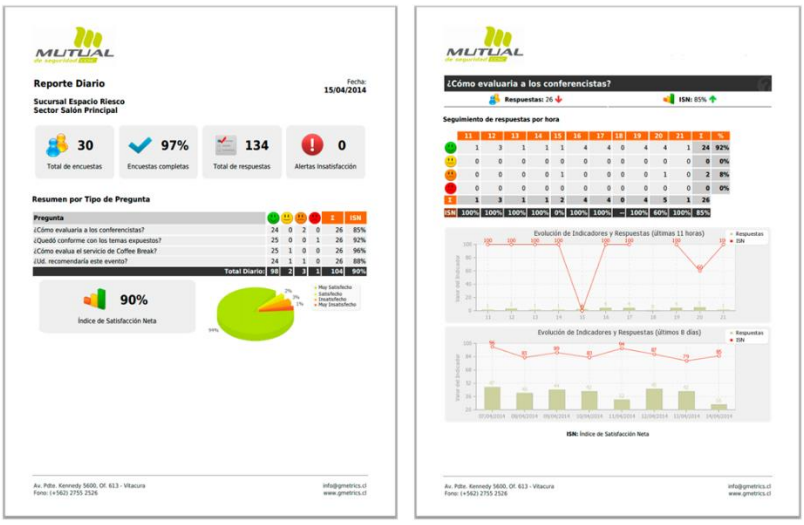

Ilustración 11 – Caso 1, Ejemplo de Reportes Automáticos de Desempeño de Experiencia en Eventos Corporativos (Fuente: Mutual de Seguridad).

Ilustración 12 – Caso 1, Dispositivos de Captura de Encuestas de los Clientes (Fuente: Mutual de Seguridad).

8.2 Cámara De Comercio de Australia - AUSCHAM

En este caso, se implementa un modelo para la medición de la experiencia de los asistentes a los Seminarios y Eventos de Networking que son organizados por la cámara de comercio AUSCHAM durante el año, con la finalidad de mejorar las experiencias de los asistentes y socios.

El resumen del caso se presenta a continuación:

- Desafío: Evaluar objetivamente y en tiempo real, la calidad de la experiencia ofrecida de los seminarios, eventos y actividades que realiza la cámara de comercio australiana durante el año, en el contexto de la agenda de promoción de las actividades comerciales de cada uno de los comités conformados.
- Año implementación: 2016
- Áreas Involucradas: Gerencia General, Áreas de Marketing y Comités de Trabajo.
- Métrica: Adaptación de Experiencia de Clientes (CXM)

- Volumen: Se evalúa la experiencia de los asistentes, en cada uno de los eventos organizados por las 5 mesas de trabajo de AUSCHAM.
- Plataforma utilizada: Medición en Tiempo Real de encuestas de calidad de las experiencias en eventos AUSCHAM en Santiago de Chile.
- Logros: principalmente los logros fueron,
    - Definir una métrica clara para la experiencia de los eventos AUSCHAM, la que se reporta al directorio.
    - Medir la percepción de la experiencia vivida en eventos comerciales, de networking y protocolares y hacerla objetiva.
    - Indexar el desempeño del indicador de experiencia al programa de mejora de experiencia de los miembros y socios de la cámara.
    - Identificar las causas raíces de problemas de calidad en las experiencias con los participantes.
    - Establecer métricas y objetivos de gestión para el área de eventos de Marketing.
    - Reportes de gestión como sustento de la actividad de las respectivas mesas de trabajo.
    - Reducir costos operativos en el procesamiento de datos y el uso de papel, sobre un 60%.

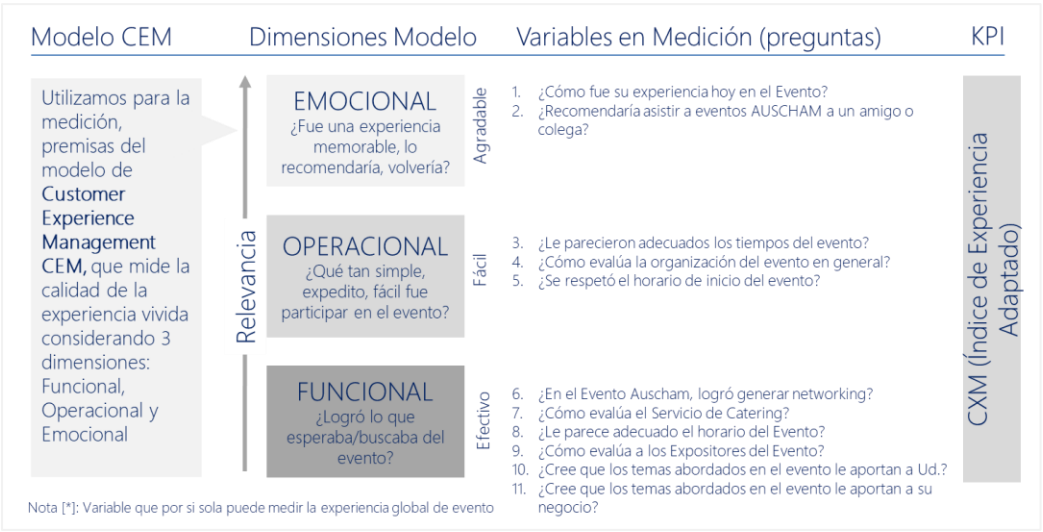

Ilustración 13 – Caso 2, Definiciones de la Métrica de Experiencia adaptada para Actividad Comercial AUSCHAM (Fuente AUSCHAM).

Ilustración 14 – Caso 2, Encuesta AUSCHAM de 5 Simples Preguntas (Fuente AUSCHAM).

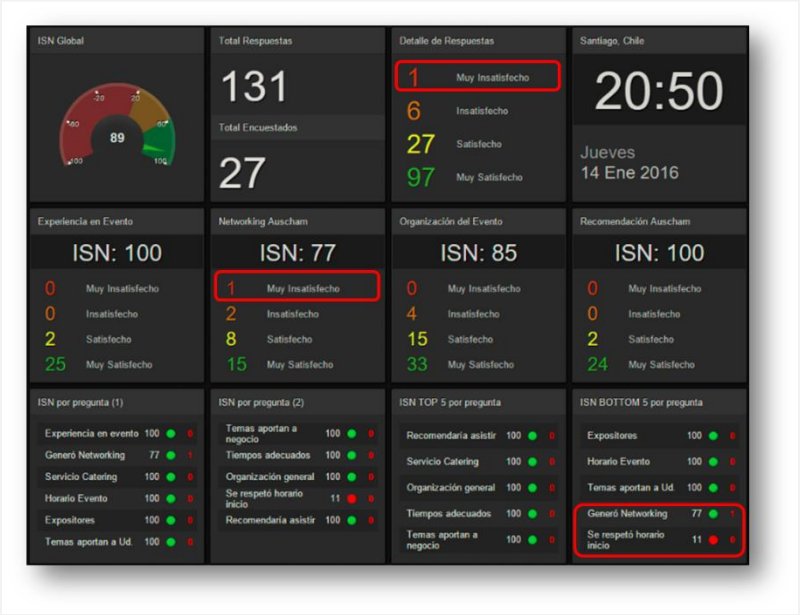

Ilustración 15 – Caso 2, Dashboard en tiempo real para accionar hallazgos de malas experiencias (Fuente AUSCHAM).

8.3 Empresas DMO-Foods

En esta empresa de servicios alimenticios para zonas industriales y remotas como faenas mineras, se implementa el modelo de medición en tiempo real de la experiencia de los usuarios cuando consumen los servicios de alimentación en empresas mineras y faenas productivas. Algunos datos del caso.

- Desafío: El principal desafío consiste en disponer de una plataforma de Medición en Tiempo Real a DMO Foods y aplicar las encuestas personalizadas a sus cuatro servicios diarios en los casinos.
- Año implementación: 2015-2016

- Áreas Involucradas: Gerencia General, Gerencia de Calidad y Estándares, Gerencia de Operaciones y Gestión de Proveedores.
- Métrica: Adaptación de Experiencia de Clientes (ISN)
- Volumen: Se evalúa la experiencia de usuarios, todos los días del año, en todos los clientes de casino y en cada servicio ofrecido.
- Plataforma utilizada: Medición en Tiempo Real de Encuestas de calidad de servicio y productos.
- Logros: principalmente los logros fueron,
    - Disponer a DMO Foods un Dashboard personalizado para el monitoreo permanente de la calidad de sus servicios en faenas.
    - Enviar reportes diarios y mensuales para la evaluación constante del servicio.
    - Entrega inmediata de alarmas personalizadas de acuerdo con los estándares de calidad de DMO Foods.
    - Conocer el nivel de satisfacción de los usuarios en tiempo real.
    - Mejorar la percepción de los clientes al transparentar métricas de percepción de la calidad de los servicios. En promedio los ratios del indicador sobre 60 en la métrica adaptada de Experiencia de Clientes.

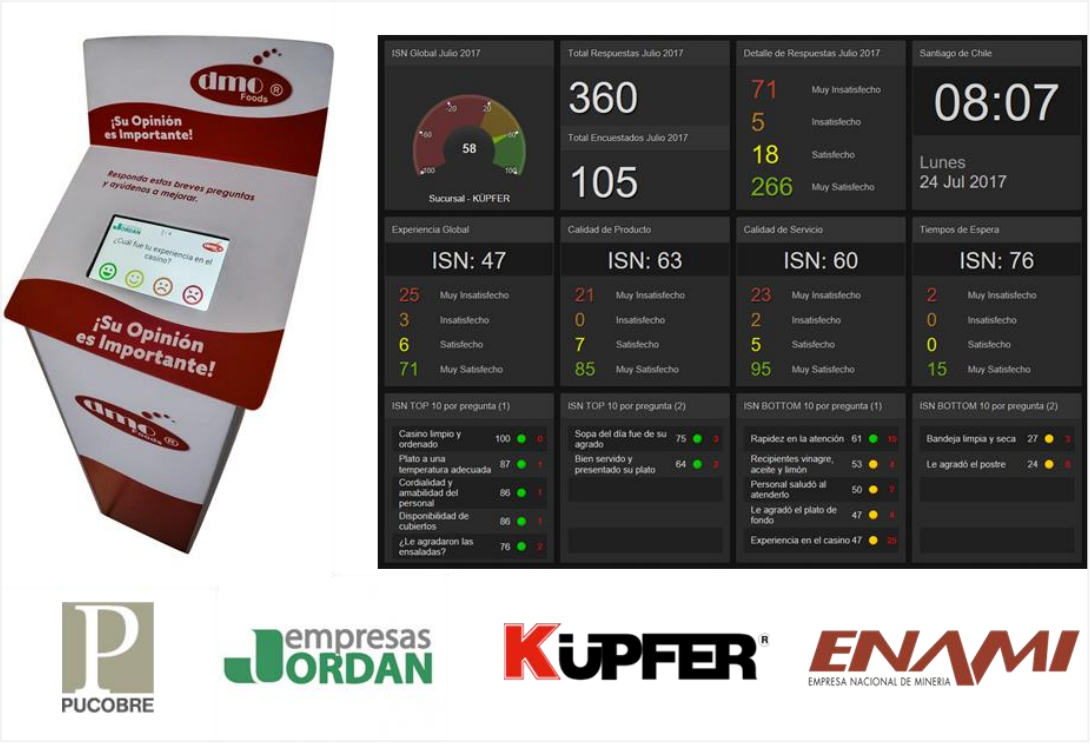

Ilustración 16 – Caso 3, Medición de Experiencias de Servicios Alimenticios en Faenas Minero-Industriales (Fuente: DMO-Foods).

9 CONCLUSIONES

A partir del desarrollo del presente estudio, se puede concluir lo siguiente:

El nuevo campo de batalla es la "Experiencia" - Es ya conocido que el nuevo campo de batalla en la guerra de los negocios es la Experiencia de los Clientes. Entender cómo ésta se gestiona e implementa al interior de las empresas es factor decisivo para lograr la diferenciación de la marca, la lealtad de los clientes y por tanto la supervivencia en los negocios. En este sentido la calidad es necesaria pero no suficiente.

Ya no basta la calidad, importan las emociones - La preocupación por la calidad de servicios y la satisfacción de los clientes lleva décadas y son varias "eras" las que se han suscitado a lo largo del tiempo. Desde la era de la TQM (énfasis en la calidad del producto), ServQual (foco en la calidad de los servicios) hasta la de CRM (calidad en las transacciones con los clientes) dan prueba de aquello. Hoy en día, el enfoque dominante que está a la vanguardia en cuanto a su adopción e interés es el relacionado con la gestión de la calidad de las experiencias emocionales con los clientes, más conocido como CEM o Gestión de la Experiencia del Cliente.

CEM como enfoque Holístico - Existen variadas disciplinas y de diferentes orígenes que están aportando y enriqueciendo los paradigmas y enfoques de gestión de experiencias de los clientes. Desde la ingeniería hasta la sicología, antropología y el diseño, le otorgan a CEM una visión holística e integral, que la hace robusta y completa.

Transformación Digital y CEM, una relación directa- Según el informe de Gartner de diciembre 2016, los servicios de implementaciones de Customer Experience son altamente demandadas por las compañías, esto es motivado principalmente por la imperiosa necesidad de las empresas de transformar digitalmente sus negocios (Gartner, Magic Quadrant for CRM and Customer Experience Implementation Services, Worldwide, 2016). Una estrategia CEM basa su éxito en adoptar tecnologías que automaticen y faciliten la conexión emocional con los clientes (ahora, en su mayoría digitales).

La Clave de CEM; simpleza, rapidez y basado en la acción- Mejorar los resultados empresariales a través de modelos CEM es posible y cada vez adquieren más interés y relevancia por parte de las empresas que quieren sumarse a la carrera de la diferenciación y el éxito en los negocios. Sin embargo, existen muchos casos que demuestran que aplicaciones de modelos CEM se realizan por moda, o con malos resultados por su complejidad. Por esto, es útil contar con una conceptualización de modelos CEM "simples", "accionables" y de "rápido despliegue" que permitan dar agilidad y ritmo a las empresas a la hora de implementar un modelo de mejora continua basada en una estrategia CEM.

Un Modelo CEM útil para las empresas- Un modelo de rápido despliegue como el que se plantea en este trabajo, debe ser "simple" en su formulación y conceptualización; "rápido" de implementar y desplegar en la organización; debe estar sustentado en "pilares claves" y debe considerar "factores críticos de éxito" para su implementación y gestión continua. El modelo propuesto cumple con lo anterior, estableciendo una buena base o punto de partida para las empresas que desean implementar su estrategia CEM.

Ciclo de Vida del Modelo CEM accionable - El modelo propuesto CEM accionable y de rápido despliegue consta de 5 etapas para su despliegue continuo: 1) Evaluar Madurez CEM; 2) Capturar y Reunir Data; 3) Analizar y Generar Insights; 4) Actuar y 5) Conducción del Cambio. Dichas etapas deben ejecutarse en un ciclo de mejora iterativa, dado que está basado en un modelo de madurez. Cada etapa posee objetivos claramente definidos y factores de éxito que deben considerarse al momento de su despliegue, para incrementar las posibilidades de éxito. El modelo considera además otros pilares relevantes como procesos, personas, modelo de gobierno y adopción tecnológica.

No importa el indicador CEM utilizado, importa su medición y acción – Como se vio en el estudio, existen variados indicadores relacionados con CEM, entre ellos el NPS® (Net Promoter Score), el CSAT (Customer Satisfaction Score), el CES (Customer Effort Score) o los CXIndex® (Customer Experience Index) o Gartner CEMIndex® (Customer Experience Index). Cada cual posee focos y objetivos diferentes. El uso de uno u otro no asegura el éxito, sino el hecho de medirlos, analizarlos y accionarlos bajo el alero de un modelo iterativo de mejora.

Es esencial, un CMI o dashboard de medición y control del proceso - Las empresas que se embarquen en el despliegue de un modelo CEM, deben considerar que junto con aplicar las etapas del ciclo de vida del modelo (5 etapas), deben acompañar el proceso con herramientas tecnológicas que les permitan monitorear los avances del modelo (madurez) y de la experiencia del cliente (indicadores definidos, ej.: NPS® o CXM). Lo más recomendado son los tableros de control o dashboards que, incluso, en tiempo real, son capaces de dar visibilidad de los datos e información ad-hoc a los diferentes niveles de la organización.

CEM aplica a todo tipo de empresas - Como se revisó en el apartado *8-CASOS PRÁCTICOS DE APLICACIÓN*, no importa el tamaño, giro o complejidad de la empresa para iniciar un programa CEM accionable. Sólo se requiere de voluntad de sus líderes y de una cultura organizacional centrada en los clientes que permita avanzar en modelos y programas que midan, analicen y acciones datos proveniente del feedback de los clientes para mejorar la experiencia.

10 REFERENCIAS

Gartner. (10 April 2015). 2015 CEO Survey: Committing to Digital. *https://www.gartner.com/doc/3026817?ref=ddisp*.

Gartner. (2009). The Definition of Customer Experience Management. *Gartner Foundational Docs.*, https://www.gartner.com/doc/1120012?ref=ddisp.

Gartner. (2011). *The Gartner Customer Experience Management Maturity Model.* (Gartner, Ed.) Obtenido de http://www.eiman.co.uk/uploads/3/0/4/5/3045597/gartner_cem_maturity_model.pdf

Gartner. (2016). *Magic Quadrant for CRM and Customer Experience Implementation Services, Worldwide*. Gartner. Obtenido de https://www.gartner.com/doc/3525671/magic-quadrant-crm-customer-experience

Hindle, T. (2009). Total Quality Management. *The Economist*, http://www.economist.com/node/14301657.

Megan Burns, M. E. (2016). *The Customer Experience Management Maturity Model* . Forrester .

Parasuraman, A. Z. (1988). SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing, Vo. 62, no. 1*, 12-40.

Pigneur, A. O. (2013). *Generación de Modelos de Negocio.* Grupo Planeta.

PwC. (2017). *Customer experience and CRM implementation in high demand*. Obtenido de http://press.pwc.com: http://press.pwc.com/Analyst-citations/ALL/customer-experience-and-crm-implementation-in-high-demand/s/e360ab8e-6f33-405c-9a63-c8bf7bf2e2ef

Richardson, A. (2010). Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. *Harvard Business Review*. Obtenido de https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to

Rogers, D. P. (2011). Managing Customer Relationships: A Strategic Framework (Second Edition). *Wiley, 2011.*

Villaseca, D. (2014). *Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital.* ESIC Editorial.

Zeithaml, V. B. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing , Vol. 52, No. 2*, 35-48.

11 ANEXOS

11.1 ANEXO 1 – EJEMPLO DE MAPA DE VIAJE DEL CLIENTE PARA SERVICIO

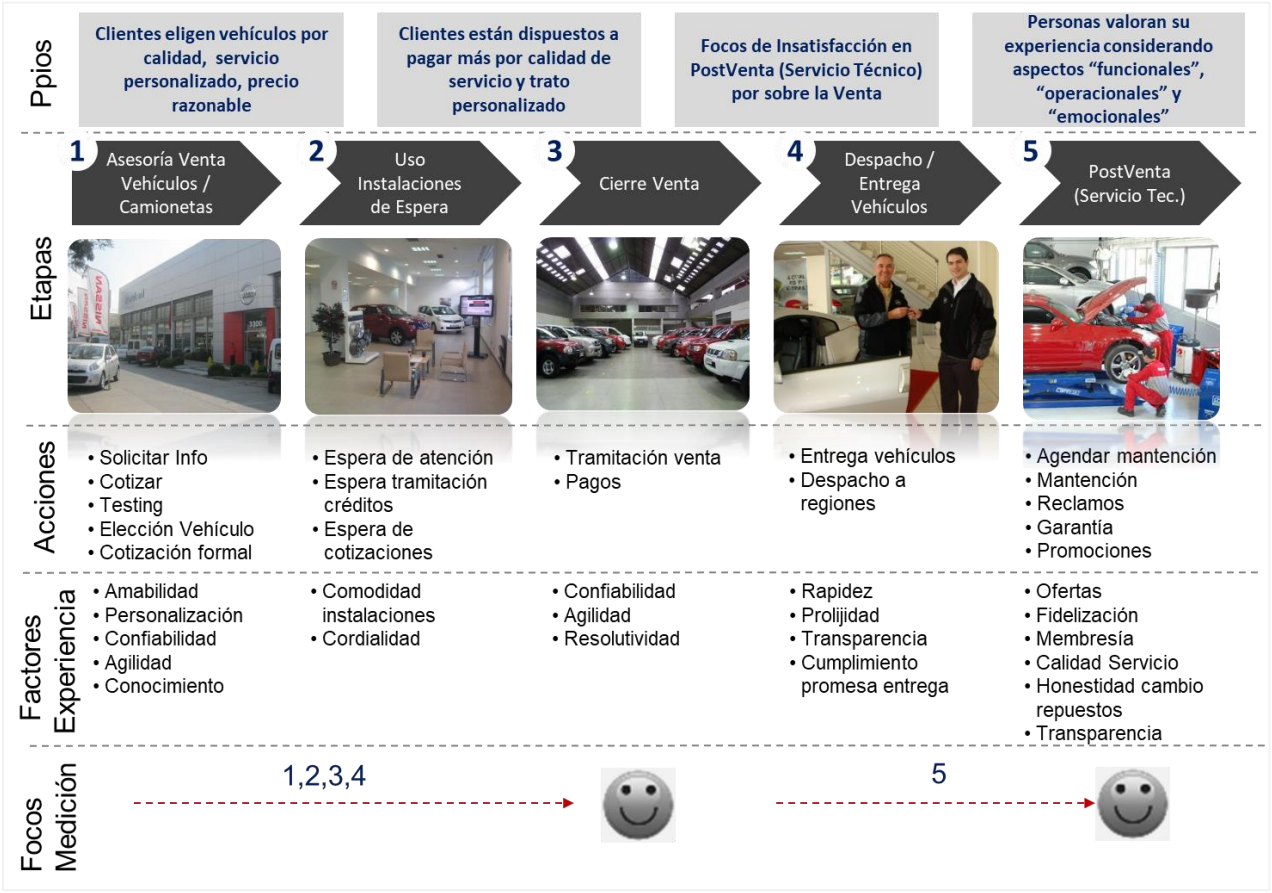

Ilustración 17 – Anexo Mapa de Viaje del Cliente para Servicio Técnico y Focos de Medición CEM.

UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

TESINA MBA

MEJORA DE RESULTADOS EMPRESARIALES A TRAVES DE LA IMPLEMENTACION DE MODELOS ACCIONABLES DE GESTION DE EXPERIENCIAS DE CLIENTES

Tesis de Grado presentada por

René Romo Pino

Como requisito para optar al grado de

MBA – Magister en Gestión Empresarial

Director de Tesis, Dr. Franco F. Yanine M.

Julio de 2017 | Santiago de Chile

Versión 1.0