



9 Mayo 2024  
9:30 a.m.

**Asociación Mexicana de Experiencia del Cliente:**

# **CÓMO PONER AL CLIENTE EN EL CENTRO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN**

**Sigue nuestras redes sociales**



AMECMex



AMEC MEXICO



AMECMexico



AMECMexico



# PONENTES

## Agustín Rosety

Socio Director y Líder de Experiencia del Cliente en Moebius



## David Arconada

Presidente de la Asociación Mexicana de Experiencia del Empleado



# CÓMO PONER AL CLIENTE EN EL CENTRO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN



En esta masterclass veremos qué es una organización Customer Centric, cuales son los aspectos clave a tener en cuenta en el plano organizativo y cultural y de qué manera podemos implantar un modelo de gobierno que permita al área de CX hacer realidad la visión Customer Centric.

# DELIMITANDO CONCEPTOS.

## DIFERENCIAS ENTRE CUSTOMER CENTRIC Y EXPERIENCIA DE CLIENTE

¿Qué tienen en común todas estas empresas?



**Agustin**, comenzó mostrando empresas conocidas por ofrecer experiencias de cliente extraordinarias, agregando que cada una de ellas a su estilo, son empresas Customer Centric.

Customer Centric y Experiencia de Cliente son conceptos relacionados, pero no son exactamente lo mismo. Una empresa Customer Centric es una empresa que hace al cliente protagonista de todas sus decisiones y acciones. La Experiencia de Cliente es un resultado que, lógicamente, será más fácil de alcanzar si somos una organización Customer Centric.

Lo importante de esta distinción es comprender que Customer Centric es una forma de SER, no solo una forma de HACER. Para ser Customer Centric nuestra organización tiene necesariamente que cambiar su organización y su cultura.





# RITZ-CARLTON

## PONIENDO AL CLIENTE EN EL CENTRO EN CADA UNA DE LAS ACCIONES Y DECISIONES DE LA EMPRESA



En su obra "The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience", Joseph Micheli nos cuenta las claves que han convertido la cadena de hoteles Ritz Carlton en el referente mundial en Experiencia de Cliente en el sector del Hospitality. Sin duda es un libro fascinante repleto de historias de empleados esforzándose en todo momento por satisfacer las necesidades de sus clientes, incluso las no manifestadas.

Agustín da un ejemplo sobre una familia que está pasando las vacaciones en uno de sus lujosos establecimientos. La madre habla con el camarero y le cuenta que al día siguiente es el cumpleaños de su hijo de 10 años, el camarero le pregunta que cuál es el superhéroe favorito del niño. Al día siguiente, el camarero aparece en el postre, no solo con un pastel decorado con el superhéroe favorito del niño, sino que el propio camarero va disfrazado de superhéroe.

¿Cómo consigue Ritz-Carlton que sus empleados tengan esa sensibilidad hacia el deleite de sus clientes? Y, sobre todo ¿de qué manera consigue la prestigiosa cadena hotelera que sus empleados tengan los recursos y el margen de libertad necesarios para actuar de esta forma? No se puede protocolizar ni sistematizar la actuación de los empleados. Tiene que ser algo que venga de nuestra esencia, de nuestra forma de ser.

# LOS TRES ELEMENTOS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN CUSTOMER CENTRIC



- Visión compartida de Cliente
- Jerarquía vs Customer Centricidad
- Modelo organizativo ágil
- Equipos multifuncionales



# LO QUE NO DEBERÍA SER Y LO QUE DEBERÍA SER LA ORGANIZACIÓN CUSTOMER CENTRIC

Lo que NO es una organización Customer Centric



AMEC

Lo que debería ser una organización Customer Centric



AMEC

El cliente NO es propiedad de ningún departamento

TODOS los departamentos necesitan insights de Cliente

El cliente interno NO es el Cliente

Las organizaciones tradicionales tienden a estructurarse de acuerdo con las áreas funcionales. Esto provoca que cada departamento tenga una visión parcial del cliente.

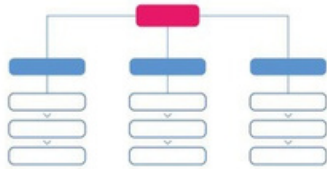
- Para el departamento de ventas el cliente es una fuente de ingresos, que hay que optimizar y del que extraer al cliente toda su rentabilidad a ser posible este año.
- Para el departamento de operaciones, el cliente es un ítem que hay que gestionar. Su objetivo es reducir los costes de operación, ser eficientes.
- Para el departamento de Marketing, el cliente es alguien a quién hay que deleitar e impresionar con nuevos productos y servicios y con anuncios super impactantes.
- Para el departamento de Finanzas el cliente es un coste que hay que optimizar.
- Para el departamento legal el cliente es alguien que, eventualmente, nos va a poner una demanda y hay que protegerse de él.

Esta fragmentación del cliente genera resultados no deseados. Agustín da otro ejemplo, un cliente recibe una carta del departamento de marketing de su banco felicitándolo su cumpleaños y diciéndole que es lo más importante para la entidad y al día siguiente una carta que le reclama el que no ha realizado el pago de una cuota de \$800 pesos, en la que se le amenaza con ejecutar las garantías si no cumplimenta el pago en el plazo de una semana. En una organización Customer Centric todos los departamentos tienen que compartir una visión única de cliente. El cliente no es propiedad de ningún departamento, es el Cliente Externo. Los departamentos que no están en contacto directo con el Cliente no pueden contentarse con alinearse a su cliente interno, sino que tienen que trabajar también con insights de Cliente Externo y evaluar el impacto que sus acciones tienen en la Experiencia final del Cliente.



# ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS GRANDES TARDAN TANTO EN DAR RESPUESTA A LAS DEMANDAS DEL MERCADO Y SON SUPERADAS, FRECUENTEMENTE, POR LAS START UPS?

## Organización tradicional. El cliente en la base de la organización



CLIENTE

En la organización jerárquica tradicional el cliente está en lo más bajo de la organización

El contacto con el cliente lo tienen las personas con menos poder en la organización

Las decisiones se toman por personas que están lejos del cliente

Los objetivos de cada área de negocio no están alineados.

Los tiempos de respuesta son altos

Los directivos compiten, los problemas se escalan

AMEC

## Organización Customer Centric



AMEC

En la organización customer centric el cliente está en centro de la organización

Las personas que tienen más poder en la organización tienen contacto directo con el cliente

Las personas que están en contacto con el cliente tienen poder para tomar decisiones

Todas las áreas de negocio tienen objetivos de Experiencia de Cliente

Los tiempos de respuesta son bajos

Los directivos colaboran, los problemas se resuelven

En la organización jerárquica tradicional el cliente está en lo más bajo de la organización. El contacto con el cliente lo tienen las personas con menos poder en la organización. En muchos casos, la visión que tienen los directivos de la empresa está distorsionada, porque el día que ellos van al punto de venta, todo funciona a la perfección. El empleado de punto de contacto, que está todo el día con el cliente, tiene una visión mucho más realista.

Pero de poco le sirve, ya que las decisiones se toman siempre por personas que están lejos del cliente. El principio rector de estas organizaciones es la jerarquía y, cuanto más alto es el nivel organizativo de empleado, mayor es su capacidad para tomar decisiones. Esto hace que los problemas se escalen y que los tiempos de respuesta sean altos. Si a esto unimos que cada departamento tiene sus propios objetivos y, en muchos casos no están alineados, lo que vemos en la organización, es una competencia continua entre directivos.

En la organización customer centric el cliente está en centro de la organización. Las personas que tienen más poder en la organización tienen contacto directo con el cliente. Por ejemplo, es frecuente que el CEO de la compañía sea responsable de alguna de las cuentas estratégicas. También es frecuente que se habiliten procesos para que los directivos de empresa pasen tiempo tratando con clientes reales. Además, las personas que están en contacto con el cliente no se limitan a ejecutar procedimientos, sino que tienen poder para tomar decisiones en su ámbito de trabajo.

Las normas son flexibles y permiten siempre cierto nivel de discrecionalidad en su aplicación. Los tiempos de respuesta son bajos, el escalado de decisiones es la excepción y no la regla. Finalmente, todas las áreas de negocio tienen objetivos de Experiencia de Cliente, y esto fomenta la colaboración entre directivos, ya que sus objetivos están alineados.



# ¿CUÁL ES LA RESPUESTA DE LAS ORGANIZACIONES PARA HACER REALIDAD LA FILOSOFÍA CUSTOMER CENTRIC?



Una de las respuestas organizativas que las empresas están dando a la necesidad de poner al cliente en el centro zonas los modelos organizativos basados en la Agilidad. El más conocido e imitado es el desarrollado por Spotify. La organización ágil de Spotify es un modelo influyente y adaptativo que muchas empresas están explorando para mejorar su eficiencia y adaptabilidad.

Este enfoque es especialmente conocido por su capacidad de mantener una cultura de agilidad y flexibilidad incluso a medida que la empresa crece. Algunas grandes empresas de sectores tradicionales, como las telecomunicaciones o la banca, han adoptado y adaptado el modelo de organización ágil de Spotify para mejorar su agilidad y capacidad de respuesta en mercados altamente competitivos.

Por ejemplo, en el sector bancario, entidades como ING han reorganizado sus equipos de desarrollo de software en Squads, Tribus y Chapters, permitiendo una mayor autonomía y una colaboración más estrecha entre los equipos, lo que resulta en una entrega de productos más rápida y una mejor respuesta a las necesidades de los clientes. En el ámbito de las telecomunicaciones, Orange ha implementado un enfoque similar, estructurando gran parte de su negocio en tribus y Squads con el objetivo de adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del mercado y mejorar la experiencia del usuario final. Estos modelos permiten a las empresas no solo seguir el ritmo de las demandas tecnológicas cambiantes, sino también fomentar un entorno que promueve el aprendizaje continuo y la mejora de procesos, alineando más estrechamente la estrategia corporativa con las operaciones diarias.



# FUNDAMENTOS DEL MODELO SPOTIFY.

## EL SQUAD



Agustín explicó el modelo organizativo Spotify haciendo un repaso de cada una de las estructuras y roles que lo componen y ofreceremos ejemplos de cómo puede adaptarse a una empresa cuya actividad no sea exclusivamente el desarrollo de software.

Las principales entidades organizativas del modelo Spotify son el Squad, la Tribu, el Chapter, la Disciplina y el Guild. En cada una de estas entidades encontramos diferentes roles. Para una completa comprensión del modelo también es necesario conocer las ceremonias y artefactos que sirven de engranaje entre las piezas del modelo, que no trataremos en este documento, pero de las que dejaremos referencias bibliográficas al final del documento.

**1. El Squad** El Squad es la unidad fundamental en el modelo de Spotify, equivalente a un equipo Scrum en metodologías ágiles tradicionales. Cada Squad tiene una misión clara y opera con un alto grado de autonomía. Un Squad típicamente consta de 6-12 personas y posee todas las habilidades necesarias para diseñar, desarrollar, probar y lanzar su producto al mercado.



# FUNDAMENTOS DEL MODELO SPOTIFY.

## EL SQUAD

En una empresa tradicional, un Squad podría ser un grupo dentro de un departamento de IT, dedicado exclusivamente al desarrollo de una nueva aplicación financiera, con objetivos y plazos específicos. Un Squad podría ser también un equipo responsable de la comunicación con determinado segmento de clientes, por ejemplo, las grandes empresas. Lo más importante es que el Squad tenga todos los recursos necesarios para realizar su misión y que esté empoderado, de forma que la inmensa mayoría de las decisiones que el Squad tiene que tomar para sacar adelante su trabajo no tenga que escalarlas a otras instancias.

Dentro del *Squad* se encuentran los siguientes roles: **a) Product Owner** El *Product Owner (PO)* en un *Squad* es responsable de maximizar el valor del producto que el equipo entrega. Define la visión y prioriza el backlog de tareas, asegurándose de que el trabajo se alinee con las metas estratégicas de la empresa y esté a la entera satisfacción del cliente final. En una empresa tradicional, el PO sería aquel gerente de producto que no solo define qué características debe tener un producto, sino que también decide el orden de desarrollo basado en el retorno de inversión esperado y ofrece al equipo los insights de cliente necesarios para orientar su actividad al cliente.

**b) Scrum Master** El *Scrum Master* en Spotify ayuda al *Squad* a mejorar continuamente su dinámica de trabajo y asegura que se sigan las prácticas ágiles. Facilita las reuniones como las stand-ups diarias y la productividad del *Squad*. En un entorno más tradicional, esta figura podría ser un líder de proyecto que trabaja para eliminar obstáculos que no puede superar la logística, sino que también promueve la mejora continua del equipo.

# FUNDAMENTOS DEL MODELO SPOTIFY.

## EL SQUAD

c) **Team Members** En el modelo de organización ágil de Spotify, el rol de *team member* es fundamental, al ser la pieza clave que compone los *Squads*. Un *team member* es cualquier individuo dentro del *Squad* que aporta habilidades específicas necesarias para el desarrollo y entrega de productos. Este rol incluye a desarrolladores, diseñadores, analistas de negocio, ingenieros de prueba, y cualquier otra especialidad necesaria para alcanzar los objetivos del equipo. En una empresa tradicional, los *team members* pueden ser vistos como los empleados que realizan tareas específicas dentro de los equipos. Sin embargo, al adoptar un modelo como el de Spotify, estos roles se transforman en posiciones más dinámicas y centradas en el equipo. Se habla de perfiles “T” que han de ser especialistas en una materia, pero también tener la capacidad de apoyar al equipo en cualquier otra tarea, según las necesidades del equipo. Esta versatilidad de los *team members* contribuye a que el equipo sea autónomo, pueda tomar sus propias decisiones y, en todo momento, sea capaz de garantizar el avance del trabajo sin tener necesidad de recurrir a elementos externos al equipo.





# FUNDAMENTOS DEL MODELO SPOTIFY.

## LA TRIBU



**2. La Tribu** En el modelo de organización ágil una Tribu se define como un conjunto de Squads que trabajan en áreas de producto o servicio relacionadas. Este agrupamiento permite que equipos que persiguen objetivos similares colaboren y se alineen bajo un marco estratégico común, lo cual facilita la sinergia y la cohesión a lo largo de múltiples proyectos.

Una Tribu generalmente está compuesta por entre 40 y 150 personas, aunque este número puede variar según la organización y la complejidad de los productos o servicios en desarrollo. La configuración de una Tribu está diseñada para ser lo suficientemente grande como para poseer una capacidad significativa de desarrollo, pero también lo suficientemente pequeña como para mantener la agilidad y la cohesión cultural. La principal función de la Tribu es eliminar los silos entre equipos que podrían estar trabajando en aspectos diferentes pero relacionados de un producto, promoviendo una mayor integración y comunicación.



# FUNDAMENTOS DEL MODELO SPOTIFY.

## LA TRIBU

El Tribe Leader juega un papel crucial dentro de la Tribu. A diferencia de los líderes tradicionales que pueden enfocarse en la gestión y supervisión directa, el Tribe Leader se centra más en el liderazgo estratégico y la facilitación. Su principal responsabilidad es asegurar que la Tribu en su conjunto alcance sus metas, trabajando estrechamente con los Product Owners y los Scrum Masters de cada Squad para garantizar que la visión y los objetivos estratégicos estén alineados y se cumplan efectivamente.

En una empresa tradicional, por ejemplo en el sector financiero, una Tribu podría estar compuesta por varios equipos trabajando para un segmento concreto de clientes, por ejemplo, el segmento de residencial en una operadora. Lo que no debería replicar una tribu, en ningún caso, es un área funcional, como Recursos Humanos o Marketing.





# FUNDAMENTOS DEL MODELO SPOTIFY.

## EL CHAPTER



**3. El chapter** Dentro de cada Tribu, los miembros de los Squads con habilidades similares (como desarrollo web, análisis de negocio, etc.) se agrupan en un Chapters. El propósito de un Chapter es compartir conocimientos y mejores prácticas, y fomentar el desarrollo profesional. En una empresa convencional, esto podría ser un grupo de especialización funcional dentro de un departamento, donde los especialistas en marketing digital, por ejemplo, comparten técnicas y herramientas. El Chapter Leader es responsable de guiar el desarrollo profesional de los miembros del Chapter. Asegura que se cumplan las mejores prácticas y que los miembros crezcan en sus áreas técnicas. En una organización tradicional, esta sería una figura similar a un jefe de departamento técnico o un senior manager que no solo supervisa proyectos, sino que también es un mentor para el desarrollo de habilidades del equipo.



# FUNDAMENTOS DEL MODELO SPOTIFY.

## LA DISCIPLINA Y EL GUILD

**4. La disciplina** Una Disciplina en Spotify agrupa todas las personas en la organización que comparten una misma habilidad especializada, pero que están dispersas en diferentes Tribus y Squads. Es una forma de organizar el conocimiento y asegurar que se mantengan estándares altos en toda la organización. El Discipline Leader se encarga de supervisar el desarrollo de una disciplina específica en toda la empresa. Este líder se centra en estrategias a largo plazo para su área de especialización.

En una empresa tradicional una disciplina podrían ser los abogados. El líder de la disciplina legal tendría como responsabilidad asegurar que la selección y formación de los abogados es correcta, que cuentan con todos los recursos necesarios para realizar su labor. También será el responsable del desarrollo profesional de los abogados a lo largo y ancho de toda la compañía.

**5. El Guild** Un Guild es una comunidad voluntaria e informal que abarca a toda la organización, donde las personas con intereses similares se reúnen para compartir ideas y resolver problemas comunes. Un empleado puede pertenecer libremente a uno o más guilds y puede darse libremente de baja de ellos. En una empresa tradicional, podría ser un grupo de interés o un club de innovación donde empleados de diferentes departamentos se reúnen para discutir temas como la sostenibilidad o la diversidad.



# IMPLANTACIÓN DEL MODELO SPOTIFY EN GRANDES EMPRESAS.



La implantación de modelos de organización ágiles en grandes empresas de sectores demostrado ser una estrategia innovadora con numerosos beneficios, pero también presenta ciertos desafíos. Estos modelos promueven la flexibilidad, la eficiencia y la colaboración, pero requieren una transformación cultural profunda que no todas las empresas están preparadas para afrontar. A continuación, se mencionan algunas de las ventajas de este tipo de organización:

1. Mejora de la agilidad y velocidad de respuesta: Al operar en Squads y Tribus, las empresas pueden acelerar el desarrollo de productos y la toma de decisiones, evitando los largos procesos de aprobación típicos de estructuras más jerárquicas.
2. Fomento de la innovación: La autonomía que se concede a los equipos en un modelo ágil estimula la creatividad y la innovación. Los empleados se sienten más empoderados para experimentar y proponer nuevas ideas sin el temor de la burocracia tradicional, lo que puede llevar a innovaciones disruptivas.
3. Colaboración a través de Chatbots y Guías para equipos con comunicación entre diferentes áreas de la empresa. Esto es especialmente útil en organizaciones grandes donde diferentes departamentos pueden trabajar de forma aislada.

Aumento del compromiso de los empleados: Los modelos ágiles proporcionan un entorno de trabajo más dinámico y participativo que puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Esto se traduce en una menor rotación de personal y una mayor atracción de talento.

# IMPLANTACIÓN DEL MODELO SPOTIFY EN GRANDES EMPRESAS.

Sin embargo, en la implantación de este tipo de modelos organizativos no todo son ventajas. El paso de una estructura jerárquica tradicional a una organización ágil requiere una serie de cambios que no todas las empresas son capaces de afrontar. A continuación, enunciamos algunas de los principales retos que supone la implementación de un modelo ágil:

1. Cambio cultural: Adoptar un modelo ágil requiere un cambio profundo en la cultura organizacional. Las empresas tradicionales a menudo enfrentan resistencias internas, ya que la transición de una estructura jerárquica a una más plana y colaborativa puede ser disruptiva y

2. Necesidad de reentrenamiento y desarrollo de habilidades: Los empleados y los gerentes pueden necesitar formación en principios ágiles y nuevas habilidades de liderazgo. Managers entrenados durante años en que la esencia de su rol es la toma de decisiones acertadas han de enfrentar el reto de delegar y respetar el criterio de sus equipos. Y los equipos necesitan desarrollar más proactividad y autonomía y acostumbrarse a trabajar más a menudo fuera de su

3. Gestión de la consistencia y calidad: Aunque la autonomía de los equipos puede impulsar la innovación, también puede resultar en falta de cohesión y variabilidad en la calidad de los productos o servicios. Las empresas deben encontrar un equilibrio entre la independencia de los equipos y la necesidad de mantener estándares consistentes en toda la organización.

4. Riesgos en la escalabilidad: Mientras que el modelo ágil puede funcionar bien en equipos pequeños o proyectos específicos, escalarlo a toda una organización grande presenta desafíos. La coordinación entre múltiples Tribus y la gestión de recursos a gran escala pueden complicarse.

Por todo lo anterior, los modelos organizativos ágiles están teniendo más éxito en empresas de tamaño mediano en sectores que ya de por sí son muy cliente céntricos, como empresas de servicios profesionales o empresas tecnológicas, encontrando mayores dificultades de implementación en empresas de gran tamaño de sectores muy tradicionales que arrastran un legacy cultural muy difícil de mover. Algunas de estas empresas que abrazaron con entusiasmo la agilidad están deshaciendo parcialmente el camino, reservando este tipo de modelo organizativo para determinados departamentos que precisan de formas de trabajar más ágiles y disruptivas. Aún con todo, muchos de los principios que conforman la organización ágil son de aplicación en empresas tradicionales, en especial en lo relativo a fomentar la colaboración entre departamentos y empoderar a los niveles más bajos de la organización para evitar el continuo escalado de problemas y decisiones hacia los niveles altos de la organización.



# EL MODELO DE LOS EQUIPOS MULTIFUNCIONALES DE LAS EMPRESAS DE GRAN CONSUMO

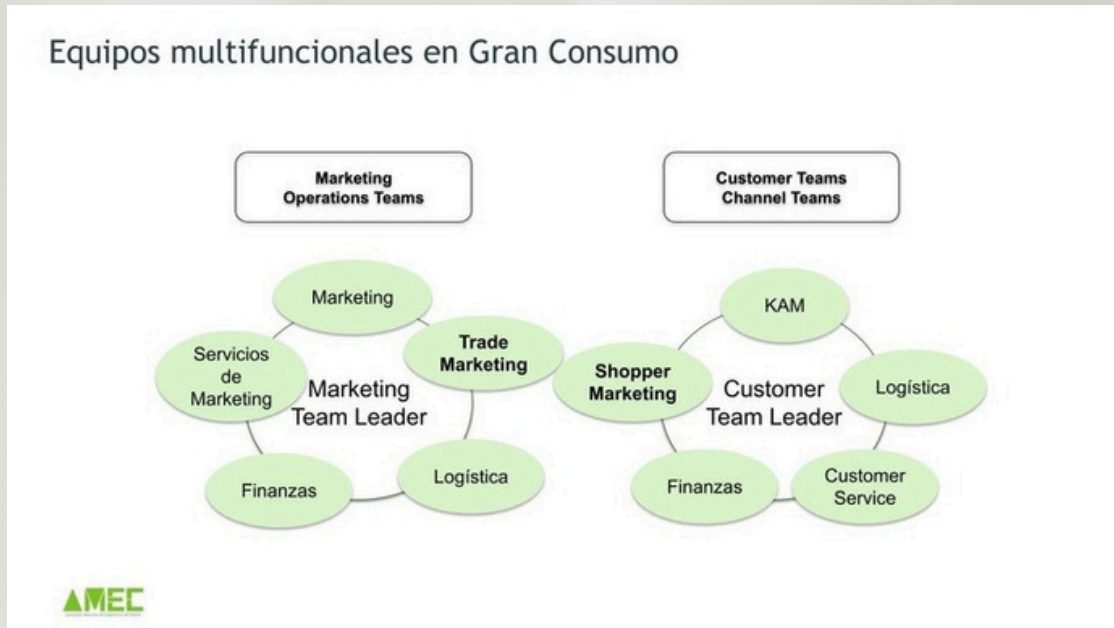


En el contexto de las empresas de gran consumo, adoptar un enfoque Customer Centric (centrado en el cliente) es esencial para mantener la competitividad y la relevancia en un mercado altamente saturado y variable. Este enfoque no solo implica entender profundamente las necesidades y deseos del cliente, sino también diseñar todos los procesos y funciones de la empresa para mejorar la experiencia del cliente de manera continua. Procter & Gamble (P&G), como líder en este sector, es un excelente ejemplo de cómo se puede implementar exitosamente esta filosofía.

## **Organización de Equipos Multifuncionales**

Los equipos multifuncionales son fundamentales en una organización Customer Centric. Estos equipos están compuestos por profesionales de diferentes áreas de especialización, como marketing, ventas, finanzas, operaciones y R&D (investigación y desarrollo), trabajando juntos con un objetivo común: satisfacer las necesidades del cliente. La ventaja de estos equipos radica en su capacidad para integrar diversas perspectivas y habilidades, lo que resulta en soluciones más innovadoras y efectivas. En P&G, por ejemplo, un equipo multifuncional puede estar encargado de un nuevo producto desde su concepción hasta su lanzamiento. Esto incluye la investigación de mercado inicial, el desarrollo del producto, la creación de estrategias de marketing y ventas, y la planificación de la logística. La colaboración estrecha entre los miembros del equipo asegura que cada aspecto del producto y su lanzamiento estén alineados con las expectativas del cliente y los objetivos comerciales de la empresa.

# EL MODELO DE LOS EQUIPOS MULTIFUNCIONALES. LAS ORGANIZACIONES COMERCIAL Y DE MARKETING



## Enfoque en la Organización Comercial

Dentro de la estructura Customer Centric, la organización comercial juega un papel crucial. En empresas como P&G, la organización comercial no solo se enfoca en vender, sino en construir una relación duradera con el cliente. Esto se logra a través de:

1. **Investigación y análisis del cliente:** El comportamiento del consumidor permite a los equipos comerciales ajustar las estrategias de acuerdo con las tendencias actuales y las necesidades emergentes.
2. **Colaboración con Retailers:** P&G trabaja estrechamente con los distribuidores y minoristas para asegurar que los productos están disponibles donde y cuando los clientes los necesitan. Esto incluye estrategias de merchandising efectivas y campañas de promoción y desarrollo continuo: Los miembros de los equipos comerciales reciben formación continua para entender mejor las dinámicas del mercado y mejorar sus habilidades de venta y negociación. Esto les permite representar mejor a la empresa y satisfacer las necesidades del cliente de manera efectiva.

Uso de Tecnología para Mejorar la Experiencia del Cliente: Herramientas tecnológicas como CRM (Customer Relationship Management) y plataformas de análisis de datos permiten a los equipos comerciales gestionar relaciones con los clientes de manera más eficiente y personalizada.



# EL MODELO DE LOS EQUIPOS MULTIFUNCIONALES. LAS ORGANIZACIONES COMERCIAL Y DE MARKETING

## **Organización de Equipos Multifuncionales en el Área Comercial**

En el núcleo de la estructura comercial de una empresa Customer Centric del sector consumo, se encuentran los equipos multifuncionales, diseñados para abordar las necesidades específicas de cada gran cliente. Cada uno de estos equipos está liderado por un Customer Team Leader, bajo cuya dirección trabajan diversos especialistas:

1. Key Account Manager (KAM): Responsable de gestionar las relaciones con los clientes clave y de maximizar las oportunidades de ventas.
2. Responsable de CRM (Customer Relationship Management): Encargado de implementar estrategias para mejorar la relación con los clientes mediante el análisis de datos y la personalización de la comunicación.
3. Financiero: Asegura la viabilidad y optimización de los costes e ingresos asociados a las operaciones comerciales con el cliente.
4. Logista: Coordina la cadena de suministro para garantizar una entrega eficiente y efectiva
5. Shopper Marketing: Desarrolla estrategias de marketing basadas en el conocimiento profundo del comportamiento del comprador en el punto de venta.

Estos equipos no solo están compuestos por expertos en sus respectivos campos, sino que también comparten los mismos objetivos, garantizando que todos los esfuerzos estén perfectamente alineados para servir mejor al cliente y mejorar continuamente la experiencia del consumidor final.

# EL MODELO DE LOS EQUIPOS MULTIFUNCIONALES. LAS ORGANIZACIONES COMERCIAL Y DE MARKETING

## Paralelismo en la Organización de Marketing

La estructura de los equipos de marketing refleja este enfoque multifuncional. Cada Marketing Team Leader supervisa un grupo que incluye:

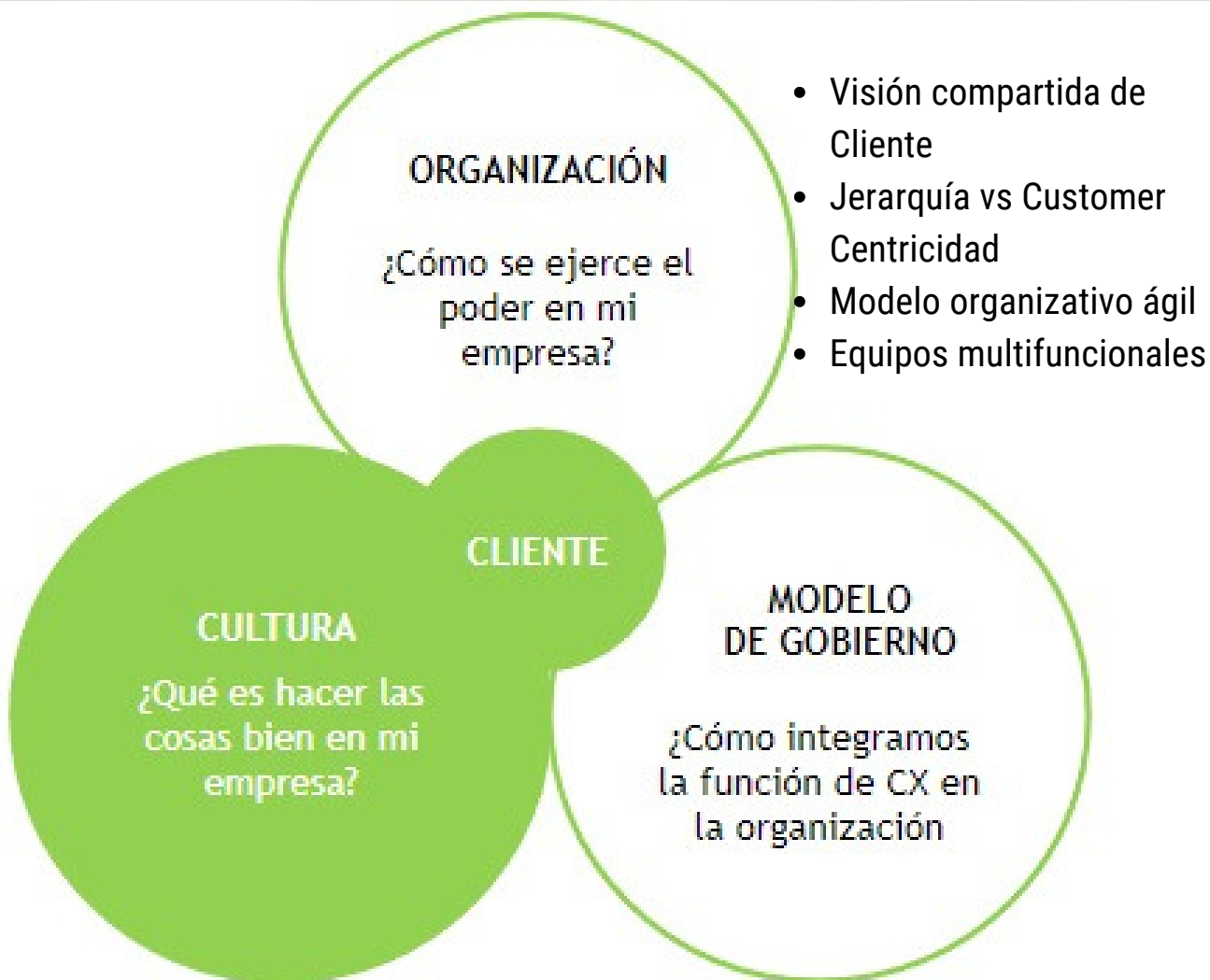
1. Responsable de Marketing: Focalizado en el desarrollo de productos y estrategias de mercado que respondan a las necesidades del consumidor.
2. Responsable de Trade Marketing: Trabaja para maximizar la visibilidad y la atractividad de los productos en los puntos de venta.
3. Servicios de Marketing: Soporta las operaciones de marketing a través de actividades promocionales y publicitarias.
4. Finanzas y logística: Asegura la ejecución de las estrategias, asegurando que las actividades se ejecuten dentro del presupuesto y que los productos estén disponibles donde y cuando se necesiten.

## Conclusión

La adopción de equipos multifuncionales demuestra un enfoque holístico y altamente orientado al cliente. Esta estructura no solo facilita una mejor respuesta a las demandas del mercado sino que también fomenta una colaboración interna que es vital para el éxito en un ambiente de negocio cada vez más complejo y competitivo.



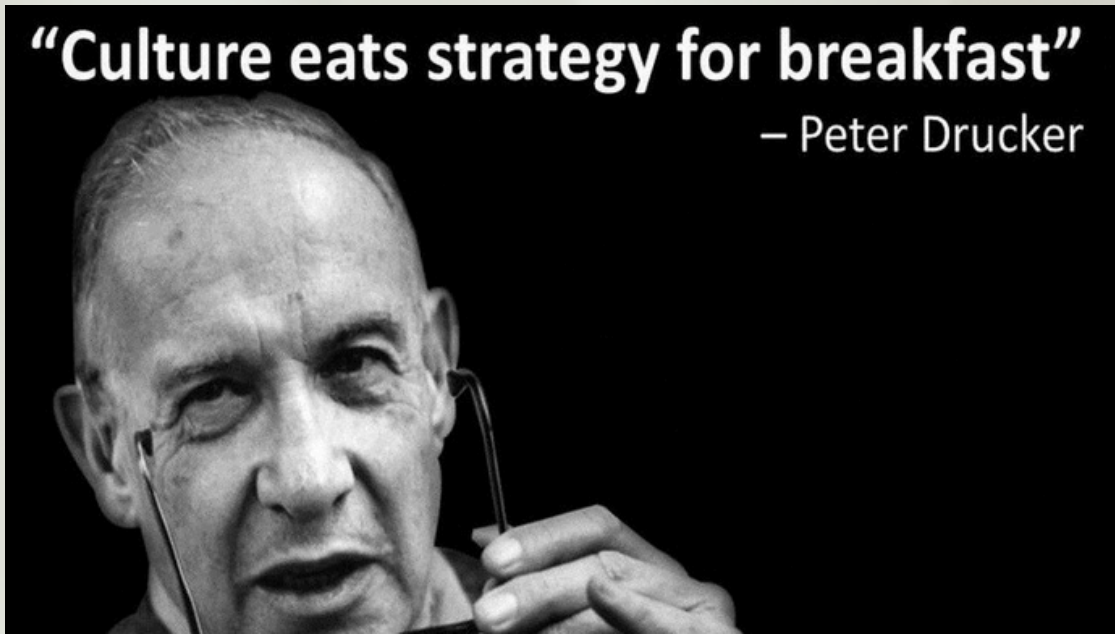
# LOS TRES ELEMENTOS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN CUSTOMER CENTRIC



- Identidad
- Empoderamiento
- Empatía
- Mejora continua



# LA CULTURA



La cultura empresarial puede definirse como el conjunto de valores, creencias, entendimientos y normas compartidas por los miembros de una organización. Edgar Schein, uno de los teóricos del management más influyentes, describe la cultura empresarial como “un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna” (Schein, 1985). Estos supuestos funcionan a un nivel tan fundamental que determinan cómo los miembros perciben, piensan y reaccionan a su entorno. Según Deal y Kennedy (1982), la cultura de una empresa es “la forma en que se hacen las cosas por aquí”, lo que subraya la influencia de las prácticas cotidianas y las interacciones en la definición del ambiente laboral. Charles Handy, otro prominente experto en cultura organizacional, categoriza la cultura empresarial en cuatro tipos distintos –la cultura del poder, de roles, de tareas y de personas– cada una dictando cómo se toman decisiones y cómo se ejecutan las operaciones dentro de la empresa. Cambiar esta cultura es uno de los desafíos más significativos para las organizaciones que buscan adoptar una visión Customer Centric. Esta visión no solo requiere un cambio en las estrategias o en la estructura organizativa, sino una transformación en la esencia de la organización: cómo piensan y actúan las personas dentro de la empresa respecto a sus clientes. Peter Drucker, famoso por su aportación al concepto de management moderno, afirmó que “la cultura se come a la estrategia en el desayuno”, implicando que por muy sólida que sea la estrategia de una empresa, la cultura organizacional puede potenciarla o socavarla completamente. En el contexto de una organización que aspira a ser Customer Centric, la cultura debe promover la empatía y la comprensión hacia las necesidades del cliente, así como la flexibilidad y la innovación continua.



# LA IDENTIDAD COMO PARTE ESENCIAL DE LA CULTURA EMPRESARIAL

## La identidad ¿Qué somos?



AMEC

### El lema

*"Ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen"*

### El Credo

*The Ritz-Carlton es un lugar donde el cuidado genuino y la comodidad de nuestros huéspedes es nuestra misión más importante.*

*Nos comprometemos a proporcionar el mejor servicio personal y las mejores instalaciones a nuestros huéspedes, que siempre disfrutarán de un ambiente cálido, relajado y refinado.*

*La experiencia Ritz-Carlton aviva los sentidos, infunde bienestar y satisface incluso los deseos y necesidades no expresados de nuestros huéspedes.*

La identidad abarca mucho más que el logotipo o el eslogan de una empresa; se trata de cómo los empleados se identifican con los valores, las creencias y las prácticas de la organización, y cómo esto, a su vez, influye en su comportamiento y en la interacción con los clientes. La Identidad en Ritz Carlton. Un ejemplo emblemático de la gestión efectiva de la identidad corporativa es la cadena de hoteles Ritz Carlton. Con su lema "Ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen", Ritz Carlton no solo establece una expectativa de alta calidad en el servicio, sino que también transmite un profundo respeto por sus empleados. Al tratar a los empleados como "caballeros y damas", la empresa refuerza la idea de que cada miembro del equipo merece respeto y debe, a su vez, tratar a los clientes con el mismo nivel de dignidad y cortesía. Al verse a sí mismos como profesionales respetados y valorados, los empleados están más motivados para encarnar los valores de la empresa en cada interacción con los clientes. Esta identidad no se impone mediante normas estrictas, sino que se cultiva a través de la comprensión y la internalización de los valores corporativos.

## Valores y Credo en Ritz Carlton

En Ritz Carlton, la identidad corporativa se fortalece mediante un credo claro y una declaración de valores que todos los empleados deben conocer y practicar. Este credo no solo articula la misión y visión de la empresa, sino que también sirve como un recordatorio constante de lo que se espera de cada empleado. Al minimizar la cantidad de normas y enfocarse en valores fundamentales, Ritz Carlton permite que los empleados actúen con autonomía dentro de un marco definido por valores compartido. Los empleados se convierten en embajadores activos de la cultura de Ritz Carlton, lo que a su vez refuerza su identidad corporativa y garantiza una experiencia excepcional para el cliente.

# EL EMPODERAMIENTO COMO VALOR CLAVE EN LA ORGANIZACIÓN CUSTOMERCENTRIC

*Empoderamiento. ¿Qué está en nuestras manos?*



Las culturas jerárquicas generan orientación al jefe

Las culturas de empoderamiento generan orientación al cliente

2500 \$ por empleado para necesidades del cliente sin preguntar al manager

AMEC

El empoderamiento de los empleados es un componente clave en la creación de una cultura Customer Centric. Empoderar a los empleados significa concederles la autoridad y la libertad para tomar decisiones importantes sin necesidad de consultar a sus jefes. El empoderamiento fomenta un sentido de propiedad y responsabilidad sobre los resultados del trabajo y se contrapone con entornos en los que los empleados se limitan a cumplir normas y seguir instrucciones estrictas, perdiendo todo tipo de compromiso con el resultado de su trabajo.

## **Ejemplo de la Política de los 2500 Dólares en Ritz Carlton**

Un ejemplo emblemático de empoderamiento es la conocida política de los 2500 dólares de Ritz Carlton. Según esta política, cada empleado puede gastar hasta 2500 dólares para resolver cualquier problema que enfrente un cliente, sin necesidad de aprobación previa por parte de un superior. Esta regla permite que los empleados actúen de manera rápida y efectiva para mejorar la experiencia del cliente, demostrando un compromiso profundo con su satisfacción. Por ejemplo, si un cliente está descontento porque su habitación no está a la altura de sus expectativas, un empleado podría decidir actualizarlo a una suite superior o ofrecer servicios. Una historia conmovedora fue la de un empleado de un hotel de Oriente Medio que, al contarle un cliente que se había dejado los zapatos y tenía una reunión importante, agarró un taxi para traer de su casa el par de zapatos que había utilizado en su propia boda.

Es importante destacar que, en realidad, los empleados de Ritz Carlton rara vez necesitan recurrir a la totalidad de los 2500 dólares. Pero la política de los 2500 euros actúa como un auténtico símbolo de la importancia que la empresa concede a la experiencia del cliente. Además, en contra de lo alguno podría pensar,, los empleados empoderados tienden a usar los recursos de la empresa de manera más juiciosa y efectiva. No se trata de gastar indiscriminadamente, sino de utilizar lo necesario para garantizar la excelencia en el servicio.



# ORIENTACIÓN AL JEFE VS ORIENTACIÓN AL CLIENTE

En algunas empresas, por lo general, se observa una mayor orientación hacia las expectativas de los jefes que hacia las necesidades de los clientes. Esta orientación al jefe implica una serie de prácticas y políticas que pueden inhibir la innovación y la respuesta efectiva a los deseos del consumidor. Entre ellas podemos citar las siguientes:

- **Prioridad a las directivas del jefe:** Lo que dice el jefe se convierte en la prioridad absoluta, a menudo a expensas de las necesidades reales del cliente.
- **Rigidez en las normas:** Las normas son consideradas sagradas y deben seguirse al pie de la letra, limitando la creatividad y la adaptabilidad de los empleados.
- **Los errores penalizan:** Los errores son vistos como fracasos personales y son penalizados, lo que desalienta la toma de riesgos y la innovación.
- **Tiempos de respuesta elevados:** Los procesos burocráticos y la necesidad de aprobación constante aumentan los tiempos de respuesta al cliente.
- **Reducción del compromiso y de la energía:** El enfoque en cumplir con las órdenes más que en el resultado final lleva a una disminución del compromiso y la energía del equipo.

Por el contrario, en las empresas que de verdad se orientan al Cliente

- **El cliente es lo primero:** Las decisiones se toman con el cliente en mente, asegurando que sus necesidades y deseos guíen las acciones de la empresa.
- **Autonomía de los empleados:** Se otorga margen de actuación a los empleados para tomar decisiones basadas en su juicio y experiencia, fomentando la responsabilidad y el empoderamiento.
- **Flexibilidad de normas:** Las normas son vistas como flexibles, adaptándose según las circunstancias para servir mejor al cliente.
- **Los errores son una fuente de aprendizaje:** Los errores se consideran oportunidades para aprender y mejorar, no como fracasos que necesitan penalización.
- **Tiempos de respuesta reducidos:** La agilidad y la proactividad en las respuestas a los clientes son prioritarias, lo que mejora significativamente la experiencia del cliente.

Alto compromiso y energía del equipo: El enfoque en la satisfacción del cliente revitaliza el compromiso y la energía de todo el equipo.

# LA EMPATÍA: UN VALOR ESENCIAL EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

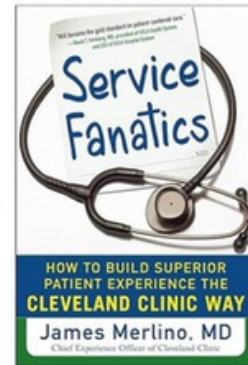
## *Cleveland Clinic Way. Empatía con el cliente*

*Creación de un motto. Patients First*

*Identidad "Caregivers"*

*Plan de formación para todos los empleados*

*Implicación de los médicos*



AMEC

En su libro "Service Fanatics. How to Build a Superior Patient Experience", James Merlino nos cuenta su experiencia como Director de Experiencia de Paciente de la Clínica Cleveland. Bajo su dirección, esta institución sanitaria se convirtió en un referente mundial en experiencia del paciente. Esta transformación se centró no solo en cambiar procesos y modos de trabajo, sino fundamentalmente en fomentar el valor de la empatía a través de un programa de transformación cultural destinado a toda la organización.

### **La importancia de la Identidad**

James Merlino instauró un motto claro y poderoso, "Patients First" (Los Pacientes Primero), que se convirtió en el núcleo de la misión de la clínica. Además, introdujo el término "caregivers" (cuidadores) para referirse a todos los empleados de la clínica, no solo a los sanitarios. Este cambio de lenguaje buscaba crear una identidad compartida que enfatizase que todos en la institución, independientemente de su papel, son cuidadores y contribuyen directamente a la experiencia del paciente.

### **El desarrollo de la empatía**

El desarrollo de la empatía se abordó de manera práctica y emotiva. Se filmó un video titulado "Empathy: The Human Connection to Patient Care", que rápidamente alcanzó millones de visitas en YouTube. Este video sirvió como herramienta educativa clave para inspirar a los empleados y recalcar la importancia de conectar humanamente con los pacientes.





# EMPATHY: THE HUMAN CONECTION TO PATIENT CARE



[Mira el vídeo](#)



## **Inclusión de todos los profesionales sanitarios en el programa**

Un aspecto distintivo de la estrategia de Merlino fue la inclusión de los médicos en el programa. A diferencia de otros hospitales que optaron por focalizarse exclusivamente en el personal de enfermería, la Clínica Cleveland reconoció que los médicos, como líderes y figuras de autoridad, juegan un rol crucial en la modelación de la cultura y los estándares de Experiencia de Cliente. Incluir a los médicos en estos esfuerzos enviaba un mensaje claro: la empatía y la atención al paciente son prioridades institucionales esenciales. Esta inclusión se basó también en evidencia que sugiere que la comunicación empática con los doctores mejora la adherencia al tratamiento y la salud de los pacientes.

## **Resultados de la transformación hacia una atención centrada en el paciente**

La Clínica Cleveland logró evolucionar de un enfoque producto-céntrico, que priorizaba la cantidad y la calidad de los actos médicos, a un enfoque paciente-céntrico que mejoraba significativamente la experiencia del paciente. Esta transformación no solo se reflejó en mejores resultados de salud sino también en un mayor compromiso por parte de todos los empleados. La inclusión de la empatía como un valor fundamental transformó la interacción entre los cuidadores y los pacientes, generando una mejora medible en la experiencia de los pacientes y el compromiso de sus colaboradores.



# LA MEJORA CONTINUA COMO VALOR ESENCIAL CUSTOMER CENTRIC



La experiencia demuestra que las empresas que han sido capaces de hacer realidad la visión Customer Centric no solo han desarrollado una fuerte identidad, empoderamiento y Cultura sino que también son empresas que están muy orientadas a la mejora continua. Son empresas que reducen la fricción con el cliente de manera proactiva, mejorando sus procesos operativos y de servicio y aumentando de forma progresiva la satisfacción y lealtad de sus clientes

## **La orientación a la mejora continua en Amazon**

En un entorno competitivo como el del comercio electrónico, donde las expectativas de los clientes evolucionan constantemente, la mejora continua se convierte en un pilar fundamental de la cultura empresarial. En Amazon, Bill Price, ex Vicepresidente de Customer Care, implementó una filosofía orientada a maximizar la eficiencia y la satisfacción del cliente, plasmada en su libro "The Best Service is No Service." Este enfoque subraya que el mejor servicio al cliente es aquel que no necesita ser solicitado, porque el sistema funciona tan bien que los problemas se previenen antes de que ocurran.

## **Obsesión por la Métrica de Contact per Order (CPO)**

Una de las claves del enfoque de Price en Amazon fue la adopción de la métrica Contact per Order (CPO), que mide la frecuencia con la que los clientes necesitan contactar con el servicio de atención al cliente por cada pedido realizado. En lugar de asumir, como la mayor parte de las empresas hacen, que las necesidades de Servicio al Cliente aumentan de forma proporcional a las ventas, el objetivo de Price fue conseguir que el indicador CPO se redujese conforme aumentaban las ventas de la empresa, manteniendo, de esta forma, estables las necesidades de atención en el largo plazo.



# CASO DE ÉXITO. LA MEJORA CONTINUA EN AMAZON



## Estrategias para la Mejora Continua

**David** continuó la sesión comentando el éxito de la estrategia de mejora continua en Amazon se basa en los siguientes elementos:

- **Búsqueda de la Causa Raíz:** Amazon asume que cuando un cliente contacta con la empresa es que algo ha ido mal. En lugar contentarse con solucionar problemas de manera superficial, el equipo de Amazon se centra en identificar y resolver las causas subyacentes a las llamadas y correos electrónicos que llegan al Centro de Atención al Cliente. De esta forma se establecen planes de acción destinados a reducir el número de contactos asociados a las causas más frecuentes.
- **Canales eficientes de autoservicio:** Amazon fomenta el uso de canales de autoservicio que permitieran a los clientes resolver sus dudas y problemas sin necesidad de intervención directa, mejorando la eficiencia y reduciendo costos.
- **Educación al cliente:** Del mismo modo, el gigante del comercio electrónico desarrolla programas de educación para sus clientes que le ayudaran a entender mejor los productos y servicios que compran, reduciendo así la necesidad de contactos posteriores.
- **Proactividad:** Amazon anticipa problemas y se comunica con los clientes antes de que se produzca el incumplimiento. De esta forma evita llamadas entrantes en su centro de atención al cliente, que son sustituidos por mensajes salientes fácilmente automatizables.

## Resultados y Beneficios

La aplicación de estos principios no solo ha convertido a Amazon en el retailer más eficiente del mundo, sino que también elevó la satisfacción de sus clientes. Al reducir la necesidad de servicio post-venta, Amazon no solo optimiza sus recursos, sino que también refuerza la percepción de que realmente entiende y se anticipa a las necesidades de sus clientes.



# CONCLUSIÓN: IDENTIDAD Y VALORES LA EXPERIENCIA DE CLIENTE TIENE QUE VER CON LO QUE SOMOS



La experiencia de cliente trasciende las acciones específicas que una empresa puede ejecutar; se arraiga profundamente en lo que una empresa es en su esencia. Esta idea se ilustra claramente en la forma en que Starbucks, bajo la visión expuesta por Micheli en su libro sobre la compañía, ha enfocado su modelo de negocio no solo en vender café, sino en crear una "tercera casa" entre el trabajo y el hogar para sus clientes. En Starbucks, la experiencia del cliente se ve directamente influenciada por la cultura de la compañía, que es una amalgama de identidad y valores compartidos que permea todos los niveles de la organización. La compañía ha cultivado una identidad que va más allá del comercio del café; se trata de fomentar comunidad, conexión humana y un sentido de pertenencia.

Esta filosofía se manifiesta no solo en el diseño de sus locales, que invitan a la estancia prolongada y al encuentro, sino también en la forma en que los baristas interactúan con los clientes, quienes son animados a aprender los nombres y preferencias de los asiduos. Los valores de respeto, excelencia y responsabilidad social también son pilares que sostienen la estrategia de experiencia del cliente en Starbucks. La compañía invierte en prácticas éticas de adquisición de café, programas de beneficios para sus empleados y campañas de sustentabilidad, reflejando su compromiso no solo con la calidad del producto, sino también con el bienestar de la comunidad y el medio ambiente.

En resumen, la experiencia del cliente en Starbucks no es simplemente una función de lo que la compañía hace, sino un reflejo de lo que es. La identidad y los valores de Starbucks se encuentran en el núcleo de cada taza de café servida, cada interacción en la tienda, y cada decisión corporativa, demostrando que la verdadera esencia de una experiencia de cliente excepcional radica en la autenticidad y coherencia de lo que una organización representa.



# LOS TRES ELEMENTOS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN CUSTOMER CENTRIC



- Identidad
- Empoderamiento
- Empatía
- Mejora continua

- Funciones
- Dependencia
- Descentralización
- Consejos para no fracasar

# EL MODELO DE GOBIERNO DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE



¿Cual es el mejor Modelo de Gobierno CX?



Momento de Madurez

Cultura de la Empresa

Partners CX Internos

Ambición CX

Riesgos/Barreras

"Nada es verdad ni es mentira, todo depende del cristal con que se mira".  
William Shakespeare.

En el complejo entorno empresarial de hoy, donde la orientación al cliente se convierte en un diferenciador clave, el diseño de un modelo de gobierno efectivo para la Experiencia del Cliente es crucial. David Arconada, con más de 16 años de experiencia liderando equipos de CX en compañías de renombre como Orange, Iberia, Aeroméxico y BBVA, ha acumulado una profunda comprensión de lo que se requiere para implementar exitosamente una estrategia centrada en el cliente. Sin embargo, como él mismo advierte, no existe una "poción mágica" para el éxito en CX.

## Adaptabilidad del Modelo de Gobierno de CX

Según Arconada, la efectividad de un modelo de gobierno de CX no se basa en una fórmula universal, sino que es altamente dependiente de varios factores dinámicos:

- Momento de madurez de la CX en la compañía: El modelo debe evolucionar a medida que la empresa avanza en su madurez respecto a la experiencia del cliente.
- Cultura empresarial: El modelo de gobierno debe estar alineado con la cultura de la organización para garantizar que se adopte de manera efectiva.
- Apoyo interno: El éxito depende en gran medida del respaldo que la iniciativa de CX reciba de todos los niveles de la organización.
- Ambición en experiencia de cliente: La visión y las metas de la empresa respecto a la experiencia del cliente deben guiar la estructura y la función del modelo de gobierno.
- Barreras a la implantación: Es necesario evaluar cuales son los obstáculos internos que pueden afectar la implementación y operación del modelo.

Inspirado en una cita de Shakespeare, Arconada enfatiza que "nada es verdad ni es mentira, todo es del color del cristal con el que se mira". Desde esta perspectiva no hay un único modelo de gobierno de Experiencia de Cliente correcto o incorrecto, sino que su adopción dependerá de la situación particular de cada empresa.



# FUNCIONES DEL EQUIPO DE EXPERIENCIA DE CLIENTE



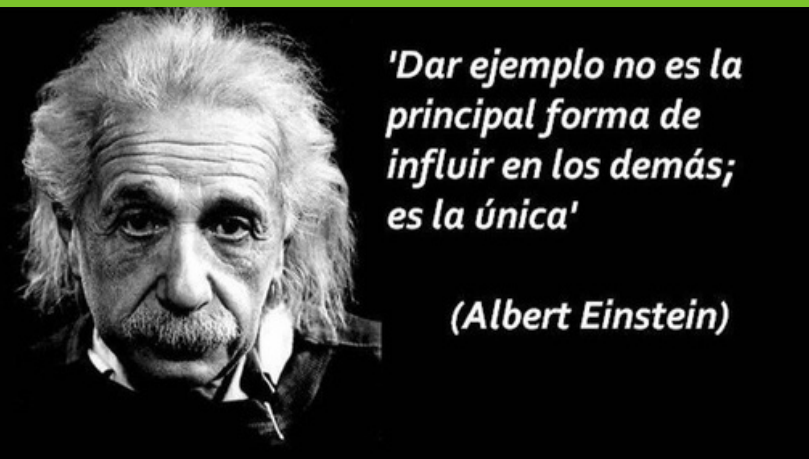
El papel de un equipo de experiencia de cliente en una organización puede variar significativamente dependiendo de varios factores, incluyendo la estructura de la empresa, su cultura, y el sector en el que opera. La experiencia de David Arconada en diferentes roles de liderazgo en empresas como Orange, BBVA, Iberia y Aeroméxico ofrece una perspectiva valiosa sobre cómo pueden estructurarse estos equipos para maximizar su efectividad.

## Diversidad de Funciones en el Equipo de CX

Desde una perspectiva estratégica, los equipos de CX pueden adoptar un enfoque estratégico. En ese caso sus funciones pueden incluir responsabilidades como implementar métricas clave como el Net Promoter Score (NPS), desarrollar Customer Journey Maps o diseñar una estrategia global de experiencia del cliente.

Por ejemplo, en Orange y BBVA, el equipo de CX de David estaba altamente integrado en la estrategia corporativa, distanciado de las operaciones diarias de las tiendas, sucursales o del Contact Center. Este enfoque permite a los equipos de CX mantener una visión clara y objetiva de las iniciativas a largo plazo, sin verse abrumados por las demandas operativas diarias. En contraste, durante su tiempo en las aerolíneas,

# VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL MODELO MIXTO



## Ventajas de un equipo CX que combina responsabilidades globales con la entrega directa al cliente de la Experiencia al cliente en algún canal o en algún proceso

La principal ventaja de este modelo mixto es que permite predicar con el ejemplo. No tiene nada que ver cuando vas a un área de negocio a “predicar” que tiene que medir la Experiencia o Diseñar el Customer Journey desde un departamento que no tiene responsabilidades directas a cuando lo haces habiendo probado antes por ti mismo este tipo de soluciones. Dicho de otra forma, la mejor forma (o quizá la única) manera de influir en los demás es hacerlo por medio del ejemplo.

Además, existen una serie de ventajas adicionales.

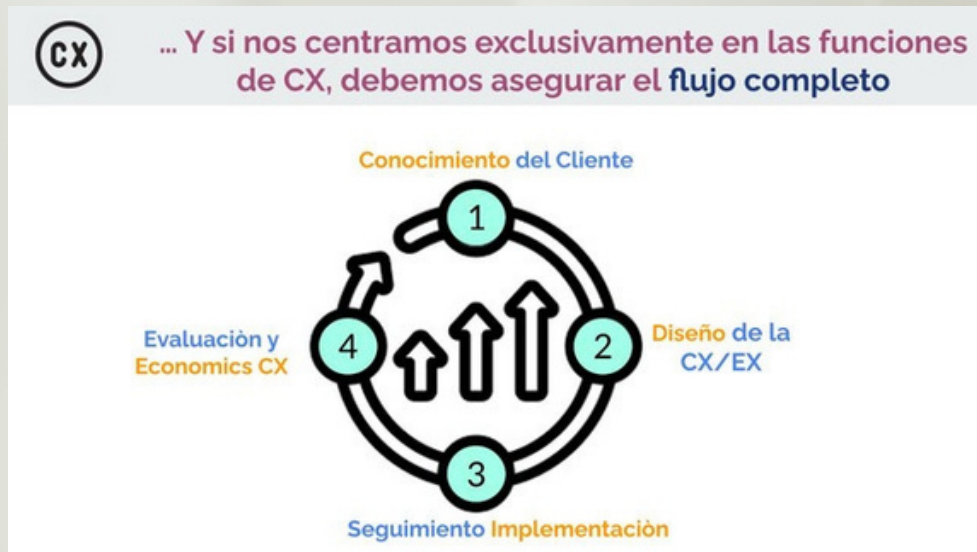
- **Rapidez.** Al no depender de terceros, las mejoras en Experiencia de Cliente se producen antes, al tener el Director de Experiencia de Cliente mayor tracción sobre las áreas que están a su cargo
- **Resultados a corto plazo,** que permiten ir a las áreas de negocio con datos objetivos que demuestran el retorno de las iniciativas de Experiencia de Cliente
- **Minimizan riesgos.** Se asegura que el líder de experiencia de cliente ya trae ese Mindset de poner al cliente en el centro
- **Autonomía presupuestaria.** Es más fácil para el responsable de cliente tener acceso a presupuestos para iniciativas de experiencia de cliente.

## Inconvenientes del modelo mixto

El principal inconveniente del modelo mixto es que la Dirección de Experiencia de Cliente pierde independencia, pues se convierte al mismo tiempo en juez y parte. No sería justo que el director de experiencia de cliente que solo lleva el Contact center solo ponga foco en el resto de canales y no en el que lleva él. Además, este modelo puede ser desafiante de implementar en empresas muy grandes debido a la complejidad de las operaciones y la dificultad de mantener la cohesión entre la estrategia y la ejecución a gran escala.



# FUNCIONES ESENCIALES: QUÉ TIENE QUE ESTAR SIEMPRE EN EL EQUIPO DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE



Con independencia del modelo que elijamos, existen funciones que siempre han de estar alojadas en el equipo de Experiencia de Cliente.

- Conocimiento del Cliente. Esto no es el NPS, esto es alojar una visión integral del cliente, sus expectativas, sus emociones.
- Diseño de la Experiencia de Cliente. Es un equipo que tiene que liderar el diseño de Experiencia de Cliente y tiene que tener diseñadores de Experiencia de Cliente Seguimiento y retroalimentación. Tiene que ser el responsable de realizar el seguimiento de los planes de acción que le permita asegurar la implantación de la estrategia y monitorizar como se está transformando la organización.

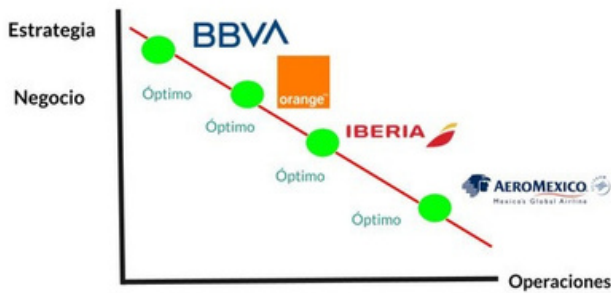
Evaluación y Economics CX. Tiene que medir la Experiencia de Cliente y tiene que ser capaz de evaluar el impacto de las acciones sobre la Experiencia y sobre los resultados cuantitativos de negocio. Y para ello tendrá que alojar en su equipo a profesionales de la Ciencia de Datos y a Analistas de Negocio.

# NIVEL JERÁRQUICO: ¿DE QUIÉN DEPENDEMOS?



Nivel Jerárquico

Según **madura** la estrategia de CX, la organización se suele **ajustar**



¿De quién dependemos? ¿Del CEO directamente? ¿Del director de Estrategia? ¿De directivos de negocio, como áreas comerciales o de marketing? ¿De directivos de operaciones?

A lo largo de su carrera, David Arconada ha liderado equipos de Experiencia de Cliente a diferentes niveles. No existe una dependencia óptima o, mejor dicho, lo que marca el óptimo es cual es el objetivo del departamento de Experiencia de Cliente en la Empresa. Si el foco del área de Experiencia de Cliente es trabajar en los “dolores” del cliente, porque de lo que se trata es de pasar detractores a neutrales, tiene sentido que la función de Experiencia de Cliente esté localizada en áreas operativas y de servicio. Ahí tiene sentido estar cerca de los canales, de la gente que trata al cliente cara a cara.

Si el foco del área de Experiencia de Cliente está en la diferenciación, en el rediseño de la propuesta de valor, en generar experiencias de cliente únicas que nos permitan liderar el mercado, ahí sí que tiene sentido ocupar una posición más estratégica en la organización. De hecho, lo que es muy habitual, es que según va madurando la estrategia de Experiencia de cliente en la empresa, el área de Experiencia de Cliente va ocupando cada vez en lugar más estratégico en la organización. Así lo vivió David Arconada en su experiencia en aerolíneas, donde su equipo empezó a funcionar en niveles muy operativos y terminó por estar ubicados a un nivel más estratégico. De cualquier forma, lo importante es aportar valor y estar más cerca de los partners internos que más nos van a permitir traccionar y generar valor para la organización. No hay obsesionarse con ocupar un puesto en el Comité de Dirección de la empresa, o por depender de una función o de otra. Aquí se puede aplicar la cita de Rockefeller “Si tu único objetivo es hacerte rico, nunca lo lograrás.”



# CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DE CX



Embajadores CX



Ambición



**Extinción** de los equipos de CX ya que todos los líderes tienen integrada la visión CX como esencia de su gestión

La tercera gran pregunta que nos debemos hacer es si conviene un modelo de gobierno descentralizado en el que existen embajadores de Experiencia de Cliente repartidos en todas las áreas de la empresa, o es mejor tener un modelo de Experiencia de Cliente centralizado y que sean los propios directivos de cada área los que vayan asumiendo como propias las funciones de Experiencia de Cliente.

De nuevo como en los casos anteriores, David ha vivido varias organizaciones posibles y todas pueden ser óptimas. De hecho, como alguna vez ha dicho algún directivo de Experiencia de Cliente, el objetivo final del área de Experiencia de Cliente sería desaparecer porque realmente los valores y la función de la Experiencia de Cliente han sido asumidas por todas las áreas de negocio.

# CLAVES DEL ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GOBIERNO

Para Concluir, mis claves para conseguir **No Fracasas** con el Modelo de Gobierno CX

- |   |                            |   |   |
|---|----------------------------|---|---|
| 1 | Buen <b>Líder</b> de CX    | 5 | Capacidades <b>entendimiento Negocio</b> en CX    |
| 2 | Dios <b>Esponsoriza</b> CX | 6 | Capacidades <b>entendimiento Tecnología</b> en CX |
| 3 | <b>Presupuesto</b> CX      | 7 | CX una de las <b>Prioridades Estratégicas</b>     |
| 4 | <b>Alianzas</b> Clave      | 8 | CX en <b>Incentivación</b>                        |

1. Buen líder de Experiencia de Cliente. Independientemente de donde esté ubicada la función, el líder de CX ha de ser un experto. No funcionan los “dobles” gorros.
2. Esponsorización al más alto nivel. Necesitamos el apoyo del CEO. Si tenemos la mejor organización pero no tenemos apoyo de la alta dirección no podremos hacer nada.
3. Presupuesto CX. Para transformar hay que invertir, sin presupuesto no podemos hacer nada.
4. Alianzas clave. No todo el mundo se va a sumar al proyecto, pero si necesitamos que haya directivos clave que están de nuestro lado.
5. Capacidades de entendimiento del negocio en CX. La gente de CX tiene que comprender el negocio.
6. Capacidades de entendimiento de la tecnología en CX. Hay que tener en el equipo personal con capacidad para comprender que puede hacer la tecnología por la Experiencia de Cliente.
7. CX es una de las prioridades estratégicas. Hay que luchar para que la Experiencia de Cliente esté en la agenda de la alta dirección.
8. CX en la incentivación. Todos los equipos de todas las áreas de negocio han de estar incentivados con criterios de Experiencia de Cliente. No conozco ninguna empresa que sea un referente que no incluya CX en la retribución de los equipos.





AMEC es una asociación civil, sin ánimo de lucro, que promueve el desarrollo, difusión e implementación de las mejores prácticas en Experiencia del Cliente, tanto en México como en el resto de los países en LATAM. Somos una comunidad activa y punto de encuentro para el intercambio y colaboración entre líderes de grandes empresas, profesionales y expertos, unidos para el desarrollo y evangelización de esta disciplina, y para lograr el posicionamiento estratégico de la EC como elemento diferencial de las organizaciones.

**Sigamos en contacto a través de nuestros canales digitales.**



**Escúchanos en las siguientes plataformas**



**Suscríbete a la Newsletter de AMEC**