

**EL IMPULSO  
ORGANIZATIVO,**  
la prueba  
del algodón  
de la Experiencia  
de Cliente

---

Por JORGE MARTÍNEZ-ARROYO,  
SOFÍA MEDEM DE LA TORRIENTE  
y VERÓNICA FERNÁNDEZ



RESUMEN .....	3
CONCLUSIONES .....	4
POR QUÉ .....	5
LÍNEAS DE TRABAJO .....	6
1. Liderar desde el Comité de Dirección la Experiencia de Cliente .....	6
2. Posicionar la función de Experiencia de Cliente a nivel estratégico, en la estructura organizativa .....	7
3. Asignar recursos y asegurar la transversalidad .....	8
4. Impulsar los foros necesarios para tomar decisiones a nivel táctico y estratégico .....	11
ACCIONES PRÁCTICAS A CORTO PLAZO .....	12
AUTORES .....	13
SOBRE DEC .....	13
APÉNDICE .....	14

La Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) incluye el Impulso Organizativo como una de las “cinco íes”<sup>(1)</sup> o palancas clave para el éxito en el diseño y puesta en marcha de una Experiencia de Cliente diferencial y rentable.

Esta “i”, que debe servir para orientar y focalizar todas nuestras acciones hacia el cliente, necesita desarrollar en paralelo cuatro líneas de trabajo:

- Liderar desde el Comité de Dirección la Experiencia de Cliente.
- Posicionar esta función a nivel estratégico, en la Organización.
- Asignar recursos y asegurar la transversalidad.
- Impulsar los foros necesarios para tomar decisiones a nivel táctico y estratégico.

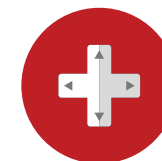
# CONCLUSIONES



- ✓ El impulso desde la Alta Dirección no debe ser algo puntual, sino global, constante y muy inspirador. Es condición *sine qua non* para obtener resultados. **El CEO ha de ser el mayor creyente en la EC**, y debe actuar de palanca para transmitir la identidad de marca tanto dentro de la compañía, como hacia nuestros clientes.



- ✓ Debe haber un contacto directo y fluido entre la Dirección de EC, y los distintos departamentos. Con una comunicación transparente y organizada a dos niveles, uno más táctico, y otro más estratégico o innovador.



- ✓ La EC no es solo trabajo del CEO. **Hay que formar equipo, a través de los cuatro punteros** (RRHH, Marketing, Calidad/ Comercial, Tecnología y Operaciones), acompañado de una coordinación global de toda la empresa. Las funciones de cada departamento han de estar claras y definidas. Se debe asignar presupuesto mínimo de EC para establecer metodologías, herramientas y conocimiento necesario, así como para evangelizar y crear *momentum* en la organización.



- ✓ **La EC debe tener un lugar** estratégico en la estructura que **le permita involucrar a todos los departamentos**. La mejora global de la Experiencia de Cliente debe situarse entre las tres prioridades estratégicas de la organización.



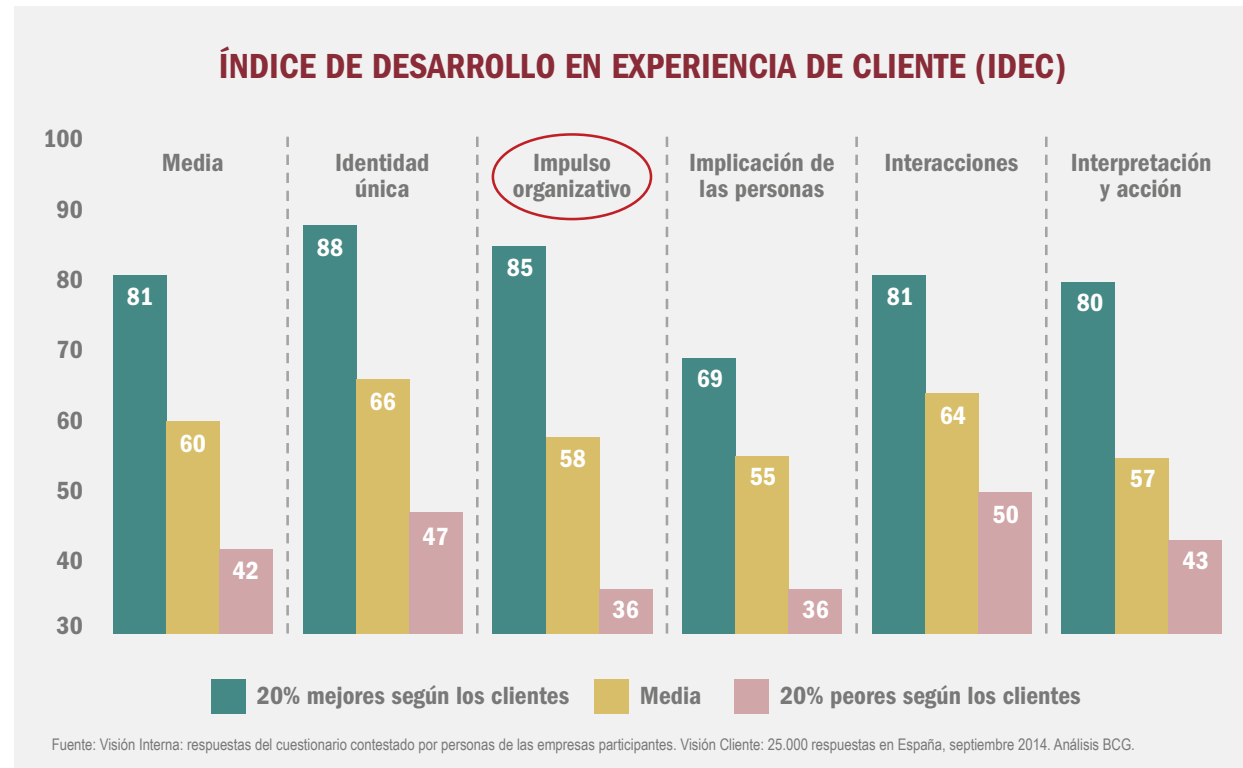
- ✓ Es clave buscar la agilidad en la implantación de las mejoras. No **se trata de** grandes desarrollos, sino todo lo contrario, de **impulsar pilotos** que van iterando mediante el testeo y el feedback de los clientes.

El **Impulso Organizativo** propone reordenar determinados aspectos de la compañía para situar realmente al cliente en el centro de todas las acciones. Es una apuesta por la rentabilidad sostenible a medio plazo, basada en la **retención**, la mejora de los **ingresos por cliente**, y el aumento de las **recomendaciones**.

La Experiencia de Cliente debe venir impulsada y liderada por la Dirección General; disponer de los recursos y dedicación necesarios; y tener una visibilidad comparable a la de otras iniciativas estratégicas clave de la compañía. La EC no es un programa de fidelización, no es invertir más en atención al cliente, **es que toda la compañía actúe** transmitiendo unos valores y comportamientos diferenciales en cada proyecto, producto o servicio... En definitiva, **incorporar al cliente y a la marca en cada decisión**.

### El éxito se refleja en los DATOS<sup>(2)</sup>

El "Impulso Organizativo" es la palanca que más marca la diferencia. El grupo de empresas que entrega una peor experiencia a sus clientes sólo ha desarrollado un 36% su impulso organizativo.



Las mejores lo han hecho en un 85%. Esta diferencia de casi cincuenta puntos porcentuales muestra cómo los clientes discriminan muy

fácilmente a las empresas que de verdad apuestan por la Experiencia de Cliente, frente a aquellas que simplemente lo incorporan en su discurso.

## 1. LIDERAR DESDE EL COMITÉ DE DIRECCIÓN LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

El cliente ha de ser el foco de todas nuestras acciones. Esta mentalidad debe partir desde la Dirección General si queremos que realmente cale en toda la organización.

Para las empresas con una larga historia, esta labor del líder de la compañía es si cabe más crítica. Es condición *sine qua non* para poder reorientar la cultura de la empresa hacia el cliente. Como afirma Juan Carlos Alcaide, socio fundador de MDS, **“cambiar la experiencia sin trabajar en la cultura sería como barnizar una madera podrida”**.

Algunas empresas más “jóvenes” ya nacen con esta filosofía, la llevan en su ADN. Jeff Bezos, CEO de Amazon, asegura que el éxito en su compañía se debe a tres grandes ideas que se han conservado durante dieciocho años: poner al cliente en primer lugar; inventar; y ser pacientes. En base a ello, por ejemplo, dejan una silla vacía en todas sus reuniones, haciendo referencia al consumidor. Así, tienen en mente quién es el receptor último de todas sus acciones.

En **Room Mate Hotels** también es algo innato. La diferenciación en la EC es una apuesta personal del presidente, Kike Sarasola. Él mismo, tras

una mala experiencia de cliente en un hotel, crea la compañía con un pensamiento claro: hay que innovar y equivocarse para tener éxito. La focalización en el cliente se refleja en **dos principios**:

- Nunca decir no al cliente.  
**“Tenemos una clara vocación de servicio. Decir no a un cliente es muerte segura”**. Pablo Gago, director comercial y de marketing de Room Mate Hotels.
- Personalizar la experiencia.  
**“La experiencia son pequeñas cosas, es decir, no tenemos que montar un castillo de fuegos artificiales al cliente el día de su aniversario. Es tan sencillo como, si sabemos que un señor sale a correr y le gusta, le podremos dejar una camiseta con una cerveza, por ejemplo. Pero eso implica que tienes que conocer muy bien al cliente”**, asegura Pablo Gago.

Otro ejemplo claro lo encontramos en **Pepephone**. Empresa de telecomunicaciones en la que, con solo quince empleados, se facturó más de 51 millones de euros, en 2013.

La cultura de orientación al cliente es clara, y su máxima: tratar con normalidad al consumidor. **“Un grupo de personas normales que ofrece un servicio a otras personas normales”**, afirma el director general, Pedro Serrahima. La compañía no ha modificado **sus principios básicos** desde que nació en 2008, entre los que destacan:

1. *En Pepephone no se regala nada por venir, sólo el respeto. Ninguna empresa regala nada que no intente cobrar luego.*
2. *Si mejora un precio, se le cambia primero a los ya clientes, sin que lo pidan. Y aunque no se enteren. Tampoco hay promociones. Cada cliente tiene el mejor precio posible SIEMPRE.*
3. *Si un cliente se quiere ir, se le deja ir sin molestarle. Tampoco se le humilla ofreciéndole, para que se quede, algo que se podía haber ofrecido antes.*  
...
19. *No hay problema en cambiar TODOS los días TODAS las cosas si se mejora algo. No nos avergüenza decir que NO planificamos las cosas. Sólo seguimos nuestros principios de comportamiento. No hay nada más fiable.*

## 2.POSICIONAR LA FUNCIÓN DE EXPERIENCIA DE CLIENTE A NIVEL ESTRATÉGICO, EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Casi el 80% de las empresas<sup>(3)</sup> afirma que **“existe un área dedicada a Experiencia de Cliente”**. En el 55% de los casos, la EC se ubica en el Departamento de Marketing, Comercial u Operaciones, pero reporta periódicamente al director general o consejero delegado. En el otro 25%, que son las mejores prácticas, la Experiencia de Cliente es una unidad independiente que reporta de manera directa al director general/consejero delegado.

Debe haber una “sponsorización” y una ubicación clara en el organigrama. El objetivo es asegurar que se entregue una Experiencia de Cliente diferencial, por lo que el papel de Marketing como “inspirador” para el resto de la compañía es fundamental.

Según **Forrester**<sup>(4)</sup>, la mayoría de empresas desarrollan la Experiencia de Cliente de manera aislada. **Solo el 18% consigue que dicha experiencia derive de su estrategia de marca**, algo fundamental para lograr una EC única y rentable.<sup>(5)</sup>

**Evo Bank** es un ejemplo de posicionamiento e involucración. Este banco español nacido en 2012, tiene un BAI<sup>(6)</sup> de cliente cinco veces superior a la media del sector bancario, 61% frente al 11%<sup>(7)</sup>. La clave del éxito es que la EC es una prioridad en su estructura. Se creó desde el primer día, con visibilidad y acceso al consejero delegado. El área dispone de presupuesto y recursos propios que le permiten innovar. La compañía ha sido pionera en distintas iniciativas enfocadas, todas y cada una de ellas, al consumidor. En EVO afirman que son una nueva manera de hacer banca. Una banca inteligente, sencilla, transparente e innovadora. Aseguran que ofrecen a sus clientes toda la facilidad, agilidad y comodidad de un banco on-line y la cercanía y profesionalidad de una amplia red de oficinas.

Por su parte, **Room Mate Hotels** cuenta con un Departamento Comercial y de Marketing desde donde se llevan a cabo los protocolos y acciones de Experiencia de Cliente. Las ideas, sin embargo, fluyen desde todas las áreas de la compañía, empezando por el presidente.

**“La experiencia no es tanto algo que se consigue, sino que es una filosofía de compañía, que inunda toda la organización”.**

Pablo Gago, director comercial y marketing en Room Mate Hotels.



## 3. ASIGNAR RECURSOS Y ASEGURAR LA TRANSVERSALIDAD

Es necesario asignar recursos, tiempo y esfuerzo para llevar a cabo la Experiencia de Cliente. **Sólo un 29% de las empresas afirma tener un presupuesto específico para ello.**

Un porcentaje mucho mayor, un 45%, dedica presupuesto sólo cuando se trata de iniciativas faraónicas, de gran impacto. Esto, sin duda, ayuda en gran medida a agilizar los planes de acción y a crear *momentum* en la organización. Sin embargo, la ejecución, y reducir el *time-to-market* sigue siendo uno de los mayores retos para que las compañías realmente consigan un impacto claro en clientes.

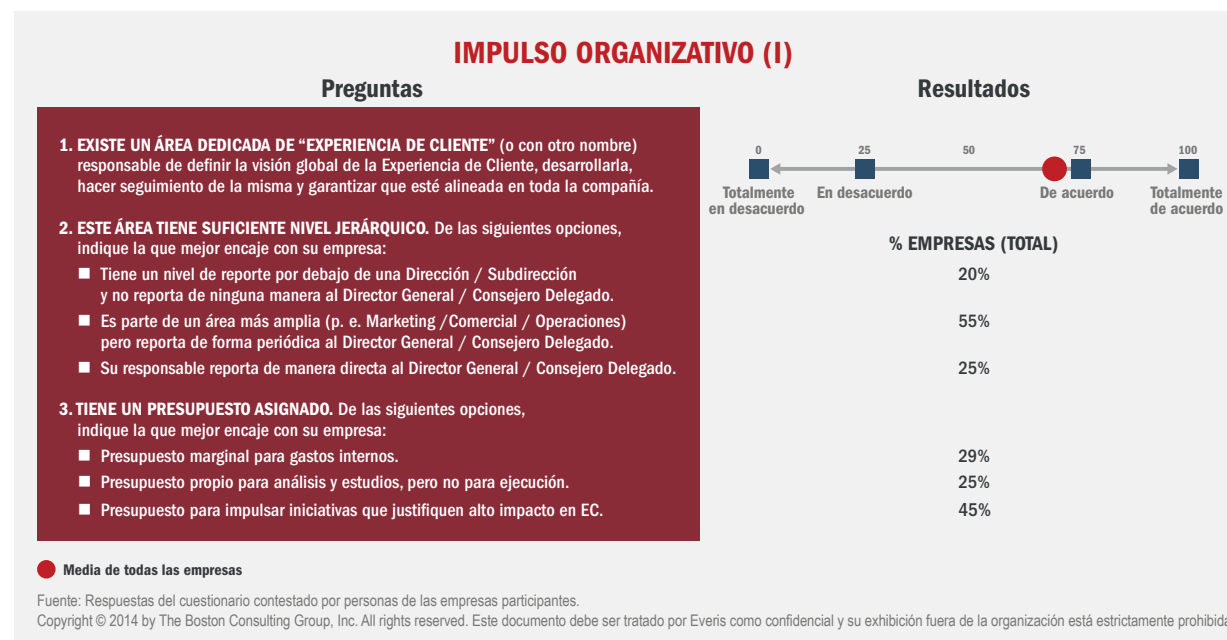
No podemos olvidar que la EC es, en esencia, una forma diferente de hacer las cosas. Se debe trabajar en grandes proyectos, pero también en pequeños detalles del día a día, que al final son los que marcan la diferencia.

Pero no todo es una cuestión de dinero. **Asegurar la transversalidad es fundamental.** Es necesario hacer que la EC sea un trabajo de todos. Para ello **hay que fijar los "punteros"** que aseguren la coordinación. Sólo el 50%<sup>(8)</sup> de las compañías tiene fijados dichos "punteros" en las áreas clave.

En el mercado observamos diferentes modelos de coordinación. Organizaciones que cuentan con muchos punteros coordinados, y una corresponsabilidad de los departamentos.

Y otras, donde se opta por un modelo más centralizado y jerarquizado. Aquí, el resto de departamentos ejecuta las decisiones del área de Experiencia de Cliente.

Desde DEC entendemos que, para grandes empresas, es necesario un modelo donde al menos cuatro departamentos principales estén directamente coordinados con el área de EC. Las funciones han de estar claramente diferenciadas.





## ROLES Y FUNCIONES PARA ASEGURAR LA TRANSVERSALIDAD DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

### 1. RECURSOS HUMANOS

- Proveer un **marco metodológico** global en el que quede definido el perfil de empleado y las conductas y comportamientos target.
- Asegurar el **alineamiento** de los procesos de gestión de personas (selección, formación, evaluación, promoción, compensación, etc.) con la Experiencia de Cliente.
- Construir y desarrollar el **Employee Journey**.
- **Comunicar y difundir** el mensaje a toda la organización para desarrollar una cultura homogénea.
- **Medir** la voz del **empleado**, su experiencia en la compañía con especial foco en la coherencia entre lo que se quiere transmitir hacia fuera (el cliente) y hacia dentro (el empleado) con herramientas tipo Employee NPS.
- Impulsar un **plan de acción interno**, alineado con las iniciativas de cliente.

### 2. MARKETING, COMUNICACIÓN Y MARCA

- Definir, a partir del posicionamiento de la marca y ADN de la compañía, **la promesa de marca**.
- **Incorporar la Voz del Cliente en el CRM** (Customer Relationship Management) para conocer mejor al cliente y poder adaptar la experiencia por segmento, canal y geografía.
- Asegurar que **la promesa de marca se traslada** en la Experiencia de Cliente.
- Impulsar **iniciativas flagship**, símbolo de la experiencia a entregar.
- **Transmitir la EC** en la generación de "oportunidades de venta" a clientes, la publicidad, promociones, diseño de productos, patrocinios, etc.
- **Asegurar la EC en el diseño de los modelos de servicio, y la propuesta de valor por segmento**.
- **Definir alertas y acciones por grupos de cliente**, valorando el nivel de inversión apropiado en cada caso (ej. llamadas a detractores).
- **Alinear las comunicaciones externas y discursos** con la EC de la compañía.

### 3. COMERCIAL Y CALIDAD

- **Recopilar la voz del cliente de las interacciones** (tanto explícita como el registro de uso), y coordinarse con la unidad de EC para asegurar que se hace una correcta interpretación. Análisis a nivel canal y a nivel global, en coordinación con la unidad de EC.
- Asegurar que se **cumplen los básicos** de lo que somos, lo que queremos ser, y lo que queremos hacer sentir a nuestros clientes.
- Identificar y proponer los **principales procesos** sobre los que trabajar, incorporando la voz del cliente y la marca.
- Asegurar que se diseñan e implementan las **guías de EC en los diferentes canales (punto de venta, internet, móvil, redes sociales) y productos**.
- Poner en marcha **mecanismos de cocreación** para que empleados y clientes (teleoperadores, personal, punto de venta, etc.) participen activamente en la aportación de ideas, las guías, el plan de acción, etc.

## ROLES Y FUNCIONES PARA ASEGURAR LA TRANSVERSALIDAD DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

### 4. TECNOLOGÍA Y OPERACIONES

- Observar y proponer el uso de tecnologías alineadas con la visión que pueden acelerar el *time-to-market*, el conocimiento del cliente y la entrega de la promesa de marca.
- Especialistas en *card sorting*, *rapid prototyping* y otro tipo de dinámicas de *service design* para **asegurar que se considera al cliente desde fases muy iniciales del desarrollo** y todo lo que sale tiene el "sello" de cliente.
- Desarrollar la visión cliente en 3 aspectos clave:
  1. **Investigación:** incorporar dinámicas con clientes, organizar los test usuarios, etc.
  2. **Diseño de interacción:** asegurar la usabilidad desde el punto de vista del cliente.
  3. **Comunicación:** asegurar que todos los mensajes (ej. sms, web, IVR) están en "lenguaje y tono cliente" y transmiten quienes somos.

Las funciones de los punteros deben acompañarse por una coordinación global que sirva para:

- Definir a **alto nivel la EXPERIENCIA** a entregar y proveer el marco metodológico global (*Customer Journey to be*, priorización de los "momentos de la verdad" por segmento, emociones generar, guías de experiencia para canales, productos, proyectos, etc.).
- Asegurar alineamiento e involucración de todos los responsables (organizar comité, proponer agenda, etc.).
- Crear la figura de embajadores, voluntarios de diferentes niveles y competencias que velen por desarrollar la EC en su ámbito de influencia.
- Recopilar la voz del cliente proveniente de distintos segmentos, momentos de la verdad e interacciones, asegurando una visión de 360 grados.
- Identificar las palancas por geografía y segmento para desarrollar nuestra base de promotores y fans de la marca.
- Impulsar el plan de acción, analizando impacto de las iniciativas más estratégicas y transversales y realizar el seguimiento.
- Asegurar la consistencia en la Experiencia entre los diferentes canales y negocios, geografías y segmentos.

## 4. IMPULSAR LOS FOROS NECESARIOS PARA TOMAR DECISIONES A NIVEL TÁCTICO Y ESTRATÉGICO



Debemos incidir en la fluidez comunicativa y asegurar que todas las decisiones y proyectos incorporan la EC junto a los parámetros habituales (el margen, la rentabilidad, etc.).

**En grandes compañías son necesarios tanto comités tácticos por área** (ej. siniestros o contact center en una compañía de seguros), **como un foro compartido** donde las áreas relevantes tomen decisiones estratégicas sobre cómo desarrollar y mejorar la Experiencia de Cliente. En España esto ocurre solo en poco más de la mitad de los casos<sup>(9)</sup>.

El NPS o la satisfacción del cliente no debe ser el único indicador en este comité. **Se deben presentar y analizar todos los datos necesarios:** posicionamiento y marca, experiencia del empleado, diferenciación

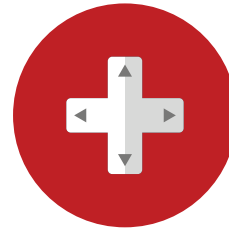
percibida de nuestra EC, etc. Con ello, lograremos una visión global del nivel de madurez de la Experiencia, y de la percepción de clientes y empleados.

**En empresas más pequeñas** el esquema puede ser **mucho menos "burocrático"**. En Room Mate Hotels la jerarquía está muy flexibilizada y facilita el contacto e intercambio de información. Con la filosofía de la innovación en el servicio al cliente, el presidente de la compañía exige ideas al Departamento de Marketing, y éste a su vez, debe motivar a los empleados para que trabajen en esa dirección. Por ejemplo, esta compañía fue la primera en ofrecer wifi gratis en toda la ciudad a los clientes de sus hoteles. La idea llegó desde el Departamento de Informática. Generar foros de comunicación, genera ideas.

# ACCIONES PRÁCTICAS A CORTO PLAZO



- ✓ Asegúrate de que tu CEO está bien informado sobre el impacto de la EC en la rentabilidad y diferenciación de la compañía. Manténle actualizado sobre lo que están haciendo en este terreno las principales compañías y competidores (en DEC podemos ayudarte [www.asociaciondec.org](http://www.asociaciondec.org)). Si eres de los que todavía no tienes un área y un presupuesto asignado a Experiencia de Cliente, hazle ver que estáis ya en minoría. Ya no es una "moda", es una "necesidad".



- ✓ Compara las funciones del cuadro "ROLES Y FUNCIONES" con lo que cada uno de los departamentos equivalentes de tu organización hace para mejorar la Experiencia de Cliente. Júntate con ellos y debate sobre si desarrolláis esas funciones, o, en caso contrario, si se deberían de hacer.



- ✓ Reúne a las personas que consideras que tienen una visión clave del cliente. Fíjate determinados indicadores y metas que reflejen la contribución que desde cada ámbito se tiene que dar a la Experiencia (posicionamiento, NPS, implicación empleados, principales interacciones, etc.).

## ARTICULO COORDINADO POR:

**Jorge Martínez-Arroyo** Presidente de DEC y director de Brand Customer Experience de Banco Santander

**Sofía Medem de la Torriente** Vicesecretaria de DEC y directora global de Experiencia de Cliente de Everis

## CON LA CONTRIBUCIÓN DE:

**Pablo Gago** Director comercial y de marketing de Room Mate Hotels

**Pedro Serrahima** Director general de PepePhone

**Ramón Gurriarán** Secretario de DEC y director área Business Management Education EOI Business School

**Juan Carlos Alcaide** Socio director de Mds - Marketing de Servicios

**Y la participación de muchos socios de DEC que asistieron al segundo Viernes DEC para tratar el "Impulso Organizativo".**

## SOBRE DEC

Primera asociación sin ánimo de lucro que promueve en España el desarrollo e implementación de las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en la Experiencia de Cliente para empresas y profesionales. Con una visión internacional y actual, formación especializada, y tutorías con expertos, DEC ofrece a empresas, instituciones y emprendedores las herramientas necesarias para hacer de la Experiencia de Cliente la base del crecimiento sostenible, basado en:

**Visibilidad & Posicionamiento**  
**Excelencia**  
**Reconocimiento**  
**Resultados**

Un punto de encuentro participativo, innovador, abierto, y plural para desarrollar esas mejores prácticas que llegan, en última instancia, a las personas.

Toda la información sobre la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente en:  
<http://www.asociaciondec.org>

- (1) *Framework de DEC: La Onda de Cliente que incluye las cinco "íes" de la Experiencia de Cliente. Identidad Única, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacciones, Interpretación y acción.*
- (2) *Informe sobre la Madurez de la EC en el mercado español 2014. DEC y BCG (Boston Consulting Group).*
- (3) *Fuente: Informe sobre la Madurez de la EC en el mercado español 2014. DEC y BCG.*
- (4) *The Convergence of Brand, Customer Experience and Marketing. Informe FORRESTER.*
- (5) *Mirar Whitepaper sobre "Identidad Única" elaborado por DEC.*
- (6) *Herramienta desarrollada por The Boston Consulting Group (BCG) para medir la EC, basada en las recomendaciones y críticas de los clientes y no clientes.*
- (7) *Fuente: Informe sobre la Madurez de la EC en el mercado español 2014. DEC y BCG.*
- (8) *Fuente: Informe sobre la Madurez de la EC en el mercado español 2014. DEC y BCG.*
- (9) *Fuente: Informe sobre la Madurez de la EC en el mercado español. DEC y BCG.*