

GESTIÓN DEL CLIENTE EN LA ECONOMÍA DIGITAL

Breve resumen de cómo incrementar
la rentabilidad en el S.XXI

Por Cristián Maulén



CustomerTrigger
MARKETING TECHNOLOGY AGENCY



Gestión del Cliente en la Economía Digital

Breve resumen de cómo incrementar la rentabilidad en el S.XXI

Por Cristián Maulén | CustomerTrigger

La Economía Digital ha modificado totalmente la forma en que las organizaciones interactúan con sus audiencias. La disrupción digital está transformando procesos, relaciones, productos y servicios, lo que demanda que las organizaciones deban ajustar sus estrategias a este contexto, en donde los clientes no toman decisiones en forma lineal, demandan experiencias. Por lo tanto, las marcas deben centrarse en el cliente para crear nuevas fuentes de rentabilidad sobre la base del valor futuro de la cartera.



Cristián Maulén | Gerente General
CustomerTrigger | Director Observatorio
Sociedad Digital FEN UChile |
Presidente AMDD

Prefacio

Crear, sostener un vínculo fuerte y de valor mutuo con los clientes es clave y estratégico para el éxito de nuestros negocios.

Entonces, conocer, escuchar e interactuar con nuestros clientes desde su mundo es de sentido común para gestionar su valor y experiencia que nos permita mantener relaciones rentables y leales de largo plazo. Este libro te invita precisamente a sumergirte para comprender el mundo del cliente en su transformación digital, para explorar las posibilidades de interacción y de gestión para la co-creación de valor y experiencia de marca en función del valor del tiempo de vida de los clientes.



Leslie Valenzuela Fernández

PhD in Marketing - Associate Professor
Marketing Estratégico y Gestión de Ventas
Facultad de Economía y Negocios,
Universidad de Chile

Índice

Parte 1 La Economía Global es Digital	6
Parte 2 Gestión del Activo Intangible	10
Parte 3 ¿Cómo Competir en la Economía Digital? Rotación de Activo Intangible	12
Parte 4 Detrás de Cualquier Dato hay un Cliente	16
Parte 5 El Dilema de la Automatización, la Inteligencia Artificial y la Robotización	19
Parte 6 Mega-Tendencias que Transformarán su Organización	21
Parte 7 Probar, Equivocarse Rápido y Medir	24
Parte 8 Métricas Claves para la Gestión de Clientes - Kpis	27
Parte 9 Data-Driven y Decisión de Compra en el S.XXI	33
Parte 10 Establecer, Nutrir y Expandir Relaciones con los Clientes	42



Parte 11 	
Las 4 Actividades para Ganar en la Economía Digital	48
Ejemplos	
de Industrias	52
Sobre CustomerTrigger	
Artesanos de Clientes	56
Sobre el Autor	57
Referencias	58
Fuentes y Créditos	60



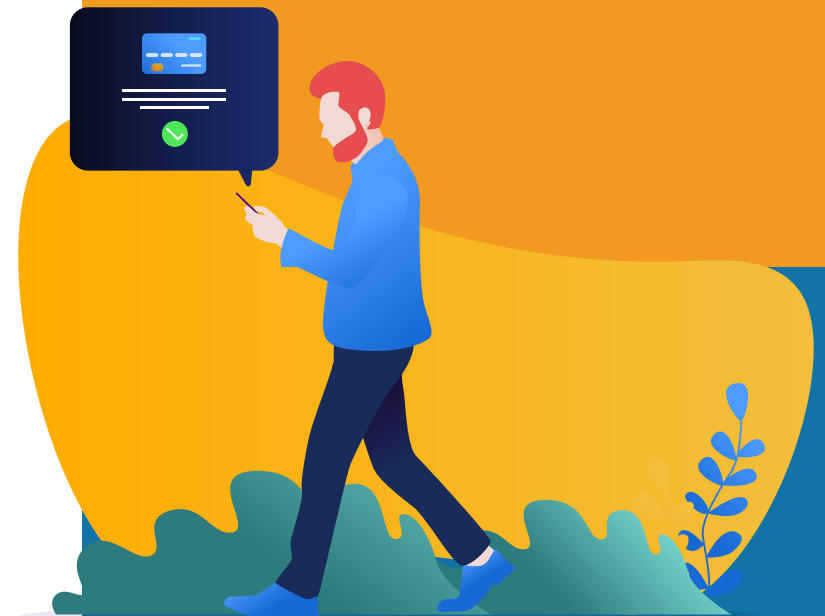
Parte 1 | La Economía Global es Digital

La economía global es digital. Según un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, existen más de 7.000 millones de suscriptores de telefonía móvil; 3.200 millones de usuarios en Internet; más del 50 % de las personas en comunidades OCDE adquirieron productos o servicios digitalmente -en 2016- y registra crecimientos considerables de 36 %. Ya son varios gobiernos en Latinoamérica que han anunciado tributación a los actores de la economía digital, por lo tanto, es evidente que el dinero se desplaza de otro modo, si es que el financiamiento fiscal lo está buscando.

Este mismo reporte confirma que el 47 % de la población global está accediendo a contenido ubicuo. ¿Qué es contenido ubicuo? La capacidad que tenemos para saber dónde viene nuestro taxi, la comida, dónde hay una bicicleta más cercana o dónde están nuestros hijos en un momento específico, es resultado del 'contenido ubicuo'. La economía digital está habilitada por plataformas en la nube, sociales y sobre dispositivos móviles que hacen que nosotros, al desplazarnos, podamos ser ágiles; veloces en nuestras decisiones y como ya mencioné: 'ubicuos', por lo tanto, cambian los paradigmas tecno-económicos del consumo y de la economía de escala que proliferaron con la primera revolución industrial.

Marcando otro hito en el auge del comercio electrónico en los Estados Unidos, la Oficina del Censo (*United States Census*), informó

La economía digital está habilitada por plataformas en la nube, sociales y sobre dispositivos móviles que hacen que nosotros, al desplazarnos, podamos ser ágiles; veloces en nuestras decisiones y 'ubicuos'.



la primera semana de abril del 2019 que las ventas minoristas, vía comercio electrónico, superaron las ventas en tiendas (incluidos los grandes almacenes y supermercados) por primera vez en febrero.

Antes de la llegada del comercio electrónico, es decir, a principios de la década de 1990, las ventas minoristas de empresas sin tiendas físicas, incluidas las ventas por correo, puerta a puerta y de televenta, por ejemplo, representaban menos de un tercio de las ventas en tiendas de productos generales. Para el año 2005, éstas últimas todavía eran el doble de grandes que las ventas minoristas sin tiendas, pero en la última década, las compras en línea realmente han despegado. Si bien consideramos el último hito, las ventas de comercio electrónico todavía no representan más del 10 % de las ventas minoristas totales en los Estados Unidos, lo que demuestra que el 'Apocalipsis del Retail' no es tan cercano como algunos podrían pensar.

Otros antecedentes aportados por Nielsen, CCS y CCCE, son el crecimiento y aporte al comercio que generan los eventos *Cyber Monday* en Latinoamérica. Los ingresos de venta en su última edición en 2018 bordean los 233 millones de dólares en Chile, 187 millones en Argentina, 159 millones en Colombia, 96 millones en Brasil y 21 millones en Perú. Sus tasas de crecimiento lideradas por Argentina con un 39 % y seguidas por Colombia y Chile con 24 % y 23 %, respectivamente, acreditan el dinamismo que aportan a la economía y los cambios en las conductas de los consumidores.

Por lo tanto, los ciudadanos están en proceso de mutación en sus decisiones de consumo y servicio -dramático para las organizaciones que no se adaptan- ¿Por qué y cómo se están generando

Antes de la llegada del comercio electrónico, las ventas minoristas de empresas sin tiendas físicas, representaban menos de un tercio de las ventas en tiendas de productos generales.

El crecimiento y aporte al comercio que generan los eventos Cyber Monday en Latinoamérica, lideradas por Argentina con un 39 % y seguidas por Colombia y Chile con 24 % y 23 %.

estos cambios? ¿Cuáles son los efectos de no entenderlos y no transformar la organización para alinearse con ellos?

Podemos comenzar a buscar respuestas a estos dilemas cuando observamos cómo se han digitalizado los medios y la fragmentación explosiva de los contenidos que se derivan por el estallido de la segunda plataforma tecnológica (cloud, social y móvil). Esta plataforma está haciendo que los ciudadanos, consumidores y clientes tomen decisiones de una forma muy diferente -más circular que lineal- y rápida con respecto a como lo hacían hace diez o quince años. Solo piense como tomaba decisiones para viajar, para comprar un automóvil, seguros o la máquina lavadora de su casa, versus cómo lo hace hoy.

¿Cuál es el tamaño de la industria de la publicidad digital en el mundo? Según Warc, de los \$ 590,4 mil millones gastados en publicidad a nivel mundial el año 2018, \$ 144,6 mil millones (24,5 %) se destinaron a Google y Facebook, el equivalente a casi uno de cada cuatro dólares.

La participación de estos dos actores es superior al 20,3 % en 2017, más del doble de su participación del 10,8 % en 2014. Los analistas predicen que el gasto en Facebook y Google aumentará a \$ 176,4 mil millones este año, llevando su participación al 28,6 %. Solo en términos del mercado de publicidad en Internet, ambas empresas obtuvieron el 56,4 % del dinero publicitario en 2018, y se prevé que esta cifra aumente al 61,4 % este año, lo que significa que la cantidad de dinero publicitario disponible para otros propietarios de medios en línea disminuirá por primera vez, observado un mercado en declive.

¿Cuál es el tamaño de la industria de la publicidad digital en el mundo?

Según Warc, de los \$ 590,4 mil millones gastados en publicidad a nivel mundial el año 2018, \$ 144,6 mil millones (24,5 %) se destinaron a Google y Facebook, el equivalente a casi uno de cada cuatro dólares.



Otorgando relevancia a la gestión y transformación de los procesos para adaptarse a estos cambios; la duda es si las estrategias se diseñan y ejecutan ¿desde afuera hacia adentro? o ¿desde adentro hacia afuera? Cuando las organizaciones se estructuran desde 'adentro hacia fuera', normalmente hacen las cosas más difíciles a los clientes, desarrollando sus productos y servicios 'mirándose el ombligo' sin detenerse a calzar mejor su oferta con la demanda.

Para poner en contexto esta idea, si realizamos un proceso de registro para solicitar servicios financieros o participar en un evento masivo y antes de comenzar; nos solicitan algún identificador en un validador y éste ofrece información y datos inteligentes, es porque me quiere guiar y recordar aspectos relevantes de mi perfil, ofreciendo dinámicamente un servicio más fácil. Este es un ejemplo simple de organización de procesos 'desde el cliente', que permite esbozar una oportunidad para acortar la brecha de una organización con respecto a las reglas de la economía digital, para pasar a una estrategia centrada en el cliente o *customer centric*.

La duda es si las estrategias se diseñan y ejecutan ¿desde afuera hacia adentro? o ¿desde adentro hacia afuera? Cuando las organizaciones se estructuran desde 'adentro hacia fuera', normalmente hacen las cosas más difíciles a los clientes.



Parte 2 | Gestión del Activo Intangible

Gestionar el capital o activo intangible permite a las organizaciones poner foco en las causas para abordar el capital financiero como un efecto, generando nuevas fuentes de ventaja competitiva, que permitirán a una organización centrarse en forma natural en sus clientes, organizando sus procesos desde 'afuera hacia adentro'.

Antes de profundizar en activo intangible, debemos reflexionar en los términos 'gestión', 'control de gestión' y 'palancas de control de gestión'. Cuando hablamos de gestión, un asunto del día a día, lo podemos entender como la capacidad de hacer y encomendar tareas. Al encomendar tareas nos obligamos a controlar las gestiones. Ahora, ¿por qué necesitamos controlar? La respuesta puede ser sencilla, pero requiere salir de la caja: los individuos en cualquier sistema económico siempre tendrán intereses divergentes. Por ejemplo, los colaboradores a cargo de actividades rutinarias querrán terminar sus tareas pronto para irse a casa, mientras que en contraste los líderes pueden tener su foco puesto en 2-4 años del futuro. Del mismo modo pasa con los ciudadanos o consumidores, ya que a ellos no les interesa adquirir los productos y servicios que desarrolla y oferta una organización, entonces se recurre a la publicidad y a los embudos de venta como palancas de control de gestión para converger los intereses hacia la empresa. Varias estructuras de venta y marketing no existirían si los clientes convergen con los intereses de una empresa.

¿Por qué necesitamos controlar?

La respuesta puede ser sencilla, pero requiere salir de la caja: los individuos en cualquier sistema económico siempre tendrán intereses divergentes.



Para hacer control de gestión en la economía digital, se debe tener en cuenta que la gestión de activo financiero y del activo intangible corresponden a estructuras muy diferentes y opuestas, pero que deben ser parte de un sistema con corrientes de entrada y salida, donde el intangible debería ser la 'causa' y el activo financiero sólo el 'efecto'. Esto debido a los cambios en las reglas que genera la economía digital. El capital intangible de una organización es lo que no vemos, como las raíces del árbol o la base del iceberg, que se suscribe a la gestión de los *procesos, cultura y clientes*, tal como plantean *Kaplan & Norton* en sus modelos de cuadros de mando *para convertir activos intangibles en resultados tangibles*.

El capital intangible de una organización es lo que no vemos, como las raíces del árbol o la base del iceberg, que se suscribe a la gestión de los procesos, cultura y clientes.



Parte 3 |

¿Cómo Competir en la Economía Digital? Rotación de Activo Intangible

La revolución francesa (RF) y la primera revolución industrial (RI) generaron los grandes cambios en los paradigmas tecno-económicos. La RI generó el principio de economía de escala, el consumo lineal y la disciplina del marketing. Sí, se crea el marketing, ya que se aleja por primera vez el productor de los clientes, por lo tanto se hizo una necesidad gestionar el mercado, la intersección entre la oferta y la demanda.

Con esto prolifera el primer capital o activo en las organizaciones, que es el financiero. Lamentablemente existen muchas organizaciones que solo ponen foco en este capital, basando la rentabilidad en una ecuación más simple: precio por volumen menos los costos de producir. Este modo de gestionar de corto plazo, en estos días solo aumenta la brecha para la transformación de los procesos.

El administrador evoluciona y entiende que debe poner foco en un nuevo activo, relacionado con los procesos, la calidad y la integridad de lo que se hace. Proliferan los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning, o bien, Planeamiento de Recursos Empresariales) para tener una vista de principio a fin de las actividades claves, teorías de calidad de procesos, entre otros principios importantes.

No obstante, la evolución lleva al administrador a poner foco en un

Existen muchas organizaciones que solo ponen foco en el capital financiero, basando la rentabilidad en una ecuación más simple: precio por volumen menos los costos de producir.

Se crea el marketing, ya que se aleja por primera vez el productor de los clientes, por lo tanto se hizo una necesidad gestionar el mercado.

siguiente activo; la cultura. Cualquier intervención en la cultura puede transformarse en la palanca de control de gestión de mayor impacto, ya que mientras más alineados estén los colaboradores a los principios y propósitos, gestionando procesos de calidad, mejorarán el rendimiento financiero de la organización y con mayor eficiencia.

En la actualidad y a mi juicio, luego de la creación de Facebook (por el modelo disruptivo con 1.400 millones de usuarios activos), el administrador se ve desafiado a controlar el cuarto activo: el cliente. Y es que clientes satisfechos, atendidos por colaboradores alineados a la cultura y gestionando procesos eficientes, de calidad e íntegros, generan un rendimiento sostenible del resultado financiero de la organización, permitiendo salud, desarrollo económico y crecimiento acelerado, de acuerdo al contexto competitivo del sector en que participa.

Es en el cuarto activo; el de los clientes, que generan latencia y adherencia a los productos o servicios de una organización, donde la satisfacción y la experiencia del cliente son determinantes para el éxito. Esto habilita la creación explosiva de datos, por la huella digital que provee la segunda plataforma tecnológica. Por lo tanto, la forma de ganar en esta nueva economía, es adherir al cliente y transformar datos en información, para poder equilibrar el desempeño de la organización al factor productivo actual, que son los datos transformados en información, el petróleo del S.XXI.

Es en el cuarto activo; el de los clientes, que generan latencia y adherencia a los productos o servicios de una organización, donde la satisfacción y la experiencia del cliente son determinantes para el éxito.



Gráfico 1: Evolución al Capital Intangible



Para generar ventajas competitivas se debe transformar datos en conocimiento, disponibilizando con velocidad información a las distintas estructuras de la organización.

Para generar ventajas competitivas se debe ir un paso más allá, logrando transformar los datos en conocimiento, integrando fuentes de datos y disponibilizando con velocidad información a las distintas estructuras y ejecutivos de la organización -atrás y en la punta como en un modelo CANVAS-, para que ellos puedan hacerse preguntas y responder con más rapidez, generando vertientes de *insight* que permitirán calzar mejor la demanda con la oferta y no al revés.

Las organizaciones que en esta economía digital mantienen una estrategia product centric, pueden estar 'malgastando' su tiempo, desarrollando productos y servicios que los clientes no necesitan, derrochando recursos y haciendo las cosas más difíciles para los clientes. Aumenta el costo operacional con la línea de clientes erosionados por servicios mal entregados o productos que fallan o que no cumplen las expectativas. En cambio, las organizaciones que se centran en el cliente -customer centric-, el cuarto activo, desarrollan productos y servicios entendiendo y caracterizando con exactitud la demanda -a través de arquetipos de clientes- y calzando mejor el desarrollo de sus productos, evitando arrastrar a los clientes a la compra, guiando y habilitando los canales más adecuados, logrando que los clientes sean menos sensibles al precio, aumentando valor de marca y adherencia de la cartera de consumidores.

Llevamos más de 80 años gestionando el activo financiero; lo que vemos; la copa del árbol. Pero en realidad, la economía digital nos está desafiando -en algunos sectores minoristas pasó a ser una obligación- a gestionar lo que no vemos; las raíces del árbol; lo que está debajo, las causas. Por lo tanto, el desafío hoy en día es gestionar las causas, para rotar activo intangible con mayor velocidad, hacernos preguntas más rápidas, encontrar respuestas claves y alinear los servicios a lo que los clientes necesitan, lo que debería transformarse en efectos financieros; latencia y valor de vida del cliente. Finalmente el día a día de Amazon, Google y Facebook.

Las organizaciones que en esta economía digital mantienen una estrategia product centric, pueden estar 'malgastando' su tiempo, desarrollando productos y servicios que los clientes no necesitan.



Parte 4 | Detrás de Cualquier Dato, hay un Cliente

Vivimos en un mundo más inteligente y conectado. Si observamos holísticamente el desarrollo de la tecnología desde la mitad del siglo pasado a estos días, podremos detectar 3 plataformas tecnológicas.

La primera plataforma relacionada con Mainframe y terminales que habilitaron el desarrollo de los primeros modelos de datos. Luego, **la segunda plataforma** tecnológica, que la componen principalmente la soluciones en la nube, las aplicaciones sociales y las plataformas móviles. Estas han agregado agilidad, velocidad para conectarse con entornos sociales y ubicuidad al ciudadano, generando las transformaciones mas grandes en esta economía digital. **La tercera plataforma** tecnológica la componen 'internet en las cosas' o sensores en los dispositivos (IoT) y los sistemas de inteligencia artificial (AI), que son la emulación del pensamiento humano en las máquinas. Ambos sistemas no pueden desarrollarse en un mercado si no hay penetración suficiente de la segunda plataforma y redes de alta capacidad para el tráfico de datos.

La segunda plataforma es la que está modificando con mayor fuerza la forma en que los ciudadanos toman decisiones. Ha transformado a las personas 'de a pie' en ciudadanos ágiles, rápidos y ubicuos, marcando una gran brecha para las empresas, ya que las personas se digitalizaron más rápido que las organizaciones. Desde allí la proliferación de la transformación digital, para que las marcas puedan

La segunda plataforma tecnológica agrega agilidad, velocidad para conectarse con entornos sociales y ubicuidad al ciudadano.

Las organizaciones deben adaptarse a estos cambios. Los ciudadanos se digitalizaron más rápido que las organizaciones.

adaptarse a estos cambios acelerados que han modificado las reglas de los mercados en forma disruptiva.

Mientras que IoT marcará la provisión de más y mejores servicios a distancia, la inteligencia artificial facilitará tareas a equipos de servicio y ventas, por ejemplo, recordando tareas pendientes con certeza, jerarquizando clientes persuadibles a las ofertas, alertando posibles casos de consumidores frustrados, que sin duda permitirán ampliar el valor de vida de una cartera, si es que se cuenta con una cultura centrada en el cliente.

Mientras que IoT marcará la provisión de más y mejores servicios a distancia, la inteligencia artificial facilitará tareas a equipos de servicio y ventas.

Figura 1.2: Un Mundo más Inteligente y Conectado



La adopción de tecnologías es y será cada vez más rápida, a diferencia de lo que pasó desde el año 1930, por ejemplo, con el inicio de la radio. En contraste, la adopción de telefonía móvil ha sido exponencial y este fenómeno acredita que la información se está transfiriendo más rápido en comparación a 50 años atrás.

Por lo tanto, los datos crecen exponencialmente generando un mar de datos, en donde *los clientes esperan olas de experiencias* memorables.

Todos los datos digitales creados en Internet en 2018 ocupan 33 zettabytes. Para hacernos una idea del tamaño, un zettabyte equivale a 1.000 millones de terabytes. Esta cantidad de información digital se podría almacenar en 660.000 millones de discos Blu-ray estándar, 330 millones de los discos duros con mayor capacidad del mercado y 33 millones de cerebros humanos. Sin embargo, todos estos datos cabrían en tan solo 73 gramos de ADN, pues cada uno de ellos puede contener 455 exabytes. No obstante, gracias a los nuevos desarrollos tecnológicos, como el internet de las cosas, se estima que la cantidad de información digital generada en 2035 ascienda a los 2.142 zettabytes.

Fuente:
Statista Digital Economy Compass 2019



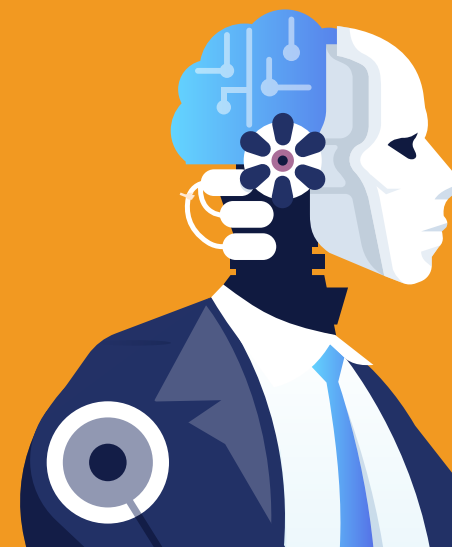
Parte 5 |

El Dilema de la Automatización, la Inteligencia Artificial y la Robotización

Uno de los dilemas de la Inteligencia artificial, es la forma en que afectará o impactará en la producción de empleos y en la forma de trabajar. *El estudio y sondeo Transformación & Brechas para la Transformación Digital* del Observatorio de Sociedad Digital de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, acredita un alto índice de transformación en la forma de trabajar en empresas de gran tamaño a Inteligencia Artificial con 4,22. (en una escala de 1 a 5, donde 5 es 'transformarán en gran medida' y 1 es 'no transformarán en nada'). Adicionalmente existen una serie de proyecciones a largo plazo que revelan profesiones u ocupaciones rutinarias que podrían desaparecer con una alta tasa de probabilidad, por ejemplo, un agente de call center.

Las profesiones que tienen menos probabilidad de desaparecer son las que conllevan bajos procesos rutinarios, es decir; las que requieren mayor trabajo cognitivo e intuición. Pero, ¿Es posible que desaparezca la función de un vendedor? Según el Informe de Salesforce *State of Sales 2018*, si bien la Inteligencia Artificial afectará la forma en que se realiza este oficio, no podrá reemplazar al profesional que lo practica, ya que ha tendido a granularizar la disciplina. Este informe indica que un 76% de las empresas que adoptaron inteligencia artificial en los últimos dos años aumentaron la dotación de sus fuerzas de ventas.

Uno de los dilemas de la Inteligencia artificial, es la forma en que afectará o impactará en la producción de empleos y en la forma de trabajar.



Las profesiones que tienen menos probabilidad de desaparecer son las que conllevan bajos procesos rutinarios, es decir; requieren mayor trabajo cognitivo.

Es importante precisar que la inteligencia artificial es digital y los seres humanos son analógicos. "Cuando tenemos conjuntos de datos suficientemente grandes, podemos mantener algoritmos estándares más altos de exactitud y consistencia, pero no podemos impregnar al algoritmo de juicio, integridad, creatividad o compasión" – Así plantea Donal Daly, presidente ejecutivo de Altify Inc.

Las marcas tendrán grandes y mayores desafíos en experiencia del cliente, considerando que hacia el 2021 habrá más de 25 mil millones de sensores. Se proyectan más de 450 mil operaciones globales funcionando con robótica, cambiando totalmente la forma de la producción, logística y distribución. Por lo tanto, las organizaciones tendrán que administrar un tránsito de datos muy superior al actual, para proveer experiencias contextuales a clientes y ciudadanos.

Las organizaciones tendrán que administrar un tránsito de datos muy superior al actual, para proveer experiencias contextuales a clientes y ciudadanos.



Parte 6 | Mega-Tendencias que Transformarán su Organización

La digitalización ha transformado en las últimas décadas cada aspecto de la vida de las personas y la sociedad. Las personas buscan en el ecosistema digital conectividad ubicua, de alta velocidad y calidad, con servicios que puedan ser consumidos en cualquier momento a través de decisiones informadas y comparadas. La Economía Digital está presente como en una interrelación compleja con el desarrollo de la sociedad, el cual depende cómo se adoptan y usan las tecnologías digitales por los ciudadanos, empresas y los gobiernos.

Este avance en la adopción y uso de tecnologías en la sociedad, ha generado un impacto directo en la masificación del comercio electrónico y la transformación de los modelos de negocios de las empresas. En sus inicios, las empresas se mostraron indecisas por el nuevo uso de estas plataformas, las cuales cambiaban las normas tradicionales de interacción entre el consumidor y los productos de la empresa, generando un choque cultural. Ahora ya es una realidad e incluso una demanda de los consumidores y ciudadanos, que desde un dispositivo móvil puedan realizar un pago online seguro, e internacional del producto deseado en cualquier momento o lugar. Según algunos sondeos realizados por CustomerTrigger, el 71 % de los consumidores están contentos de eludir el canal tradicional para comprar en línea, casi el 90 % de los compradores de entre 18

Las personas buscan en el ecosistema digital conectividad ubicua, de alta velocidad y calidad.



El 71 % de los consumidores están contentos de eludir el canal tradicional para comprar en línea.

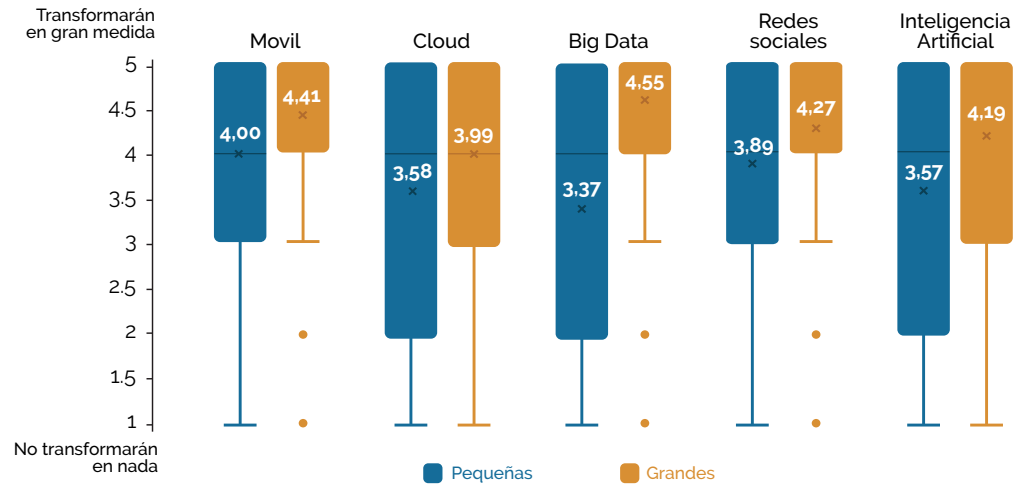
y 34 años usan su teléfono móvil como parte de su experiencia de compra, y el 47 % de los clientes se entusiasman más con funcionalidades digitales; como promociones para dispositivos móviles y mensajería personalizada. Estos datos dejan en evidencia que las organizaciones deben redefinir la experiencia de marca.

Para entender cómo las mega-tendencias de la transformación digital; móvil, cloud, Big-Data, redes sociales e inteligencia artificial, impactan en las prácticas, confianza y forma de gestionar los negocios, el Observatorio de Sociedad Digital de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, lideró el estudio *'Adopción & Brechas para la Transformación Digital'*. A la hora de ser consultados los panelistas de este estudio por cómo prevén que los factores de la digitalización empresarial transformen sus negocios, las empresas de menor tamaño asignan un índice de 'Transformación del Negocio' que se sitúa en 4,00 al factor Móvil. En cambio, las empresas de mayor tamaño asignan un índice de 4,55 al factor Big-Data, ambos en sus extremos positivos, con una escala de 1 a 5, donde 1 'no transformarán en nada' y 5 'transformarán en gran medida'.

Las empresas de mayor tamaño asignan un índice de 4,55 al factor Big-Data como fuente de transformación del negocio.



Gráfico 2: Transformación del Negocio



Las actividades más populares realizadas a través del smartphone a nivel global coinciden con investigar sobre los productos, comparar precios con competidores o acceder a cupones o códigos promocionales de descuento.

Cabe destacar el alto índice de transformación del negocio asignado a Móvil en empresas de mayor tamaño. Las actividades más populares realizadas a través del smartphone a nivel global coinciden con investigar sobre los productos, comparar precios con competidores o acceder a cupones o códigos promocionales de descuento. Esta conducta presenciada en los móviles, se potencia para la generación Z, donde según Criteo un 78 % usa el smartphone dentro de la tienda para investigar y comparar sobre las compras que está considerando y un 71 % no le gusta comprar cosas nuevas a menos que las haya visto y tocado.

Parte 7 |

Probar, Equivocarse Rápido y Medir

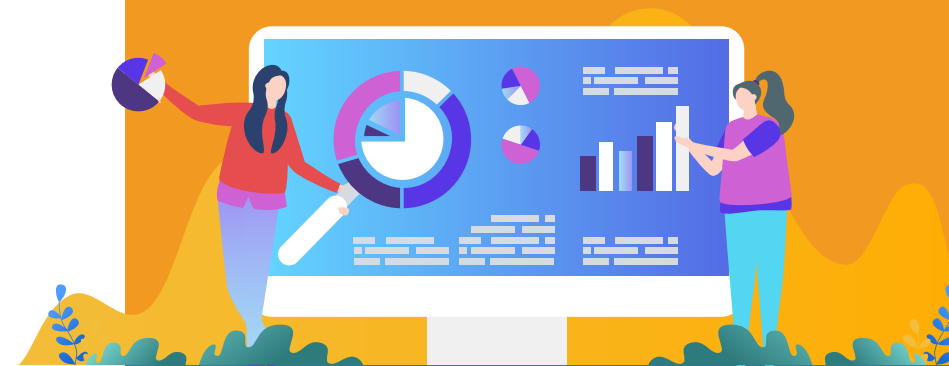
Ágil es un término omnipresente estos días. Muchas organizaciones de mediano y gran tamaño buscan adquirir esta capacidad para acelerar el calce de la oferta o para transformar sus procesos.

Y es que en una economía digital 'planificar y ejecutar en línea recta' es impracticable, es decir, diseñar una estrategia para llegar del punto A al B con extensas jornadas, jerárquicas y documentación que después duerme en grandes archivos, ya no es una solución.

En general los modelos de planificación deben orientar a las personas a experimentar más rápido en base a un supuesto o teoría. Para esto y desde una mirada pragmática, las organizaciones deben establecer:

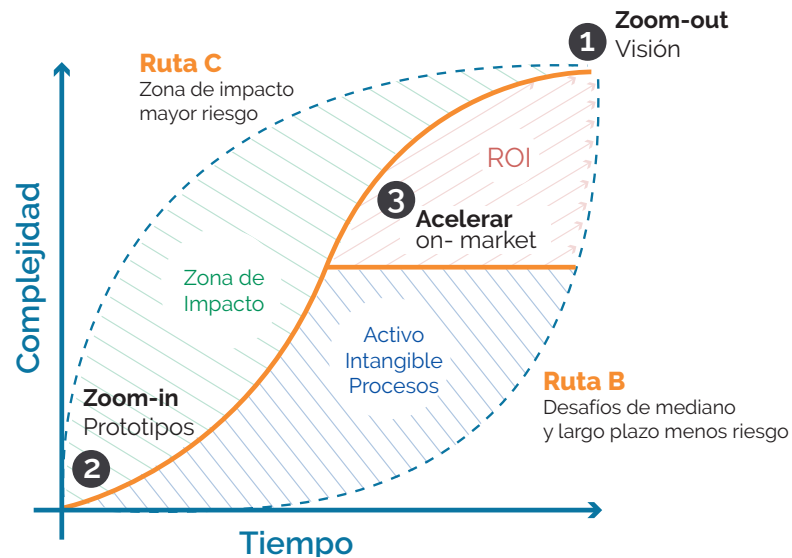
- (1) Una visión o sueño *-Zoom-Out-* que se sostenga en la mejora de la experiencia del cliente o para facilitar un punto de contacto.
- (2) Deben ser capaces de diseñar sistemas de experimentos o test para validar las hipótesis *-Zoom-In-* y construir nuevo conocimiento de lo que falla dando espacio al error y de lo que genera efectos positivos.
- (3) Y por último, reconocer los métodos o test que han generado un efecto positivo para 'acelerar', poniendo en mercado la solución más rápido que la competencia, calzando de mejor forma la oferta con la demanda. En el diagrama 'complejidad e impacto' se puede observar el orden de estos tres puntos en el tiempo y que no son secuenciales.

En una economía digital 'planificar y ejecutar en línea recta' es impracticable.



Los modelos de planificación deben orientar a las personas a experimentar más rápido en base a un supuesto o teoría.

Gráfico 3: Complejidad e Impacto



La generación de experimentos pueden crear ciclos de sobreexpectación en las organizaciones, con un pronóstico mucho más optimista del valor añadido real de la solución o estrategia. Para esto la construcción de casos de negocio o *business case* deben dejar en evidencia los puntos de equilibrio, venta incremental, retorno incremental y ROI para fijar adecuadamente los objetivos. De este modo se podrá tener conciencia del momento en que se está atravesando por el 'abismo de desilusión', y si es permanente desechar la estrategia o realizar cambios al curso hasta calzar con la demanda. Si no hay retorno en el corto plazo, se debe evaluar el efecto en el largo, como por ejemplo, un supuesto efecto en la retención o adherencia que pueda pivotar el valor de vida del cliente.

La construcción de casos de negocio o business case deben dejar en evidencia los puntos de equilibrio, venta incremental, retorno incremental y ROI para fijar adecuadamente los objetivos.

Este es un punto álgido; ya que una organización podrá estar en condiciones de partir con el testeo de productos y servicios antes de sacarlos al mercado, permitiendo saber antes dónde están los errores, y, a partir de eso, jugar con el abanico de opciones de desarrollo (I+D). Por ejemplo, a través de un trabajo metodológico basado en *Design Thinking*, para reconocer momentos claves y distinguir oportunidades que generen momentos memorables y una experiencia de marca única, que en corto plazo no incrementa ventas, pero si latencia por una mejora en la satisfacción del cliente, podría mantenerse como iniciativa. En la parte 10 de este eBook podrá revisar principios de Valor Vida del Cliente con casos de uso para monetizar su estrategia.

Las organizaciones deben estar en condiciones de partir con el testeo de productos y servicios antes de sacarlos al mercado.

Parte 8 |

Métricas Claves para la Gestión de Clientes - Kpis

Las métricas e indicadores claves -*Key Performance Index, Kpis*- aportan racionalidad en la gestión de clientes, en donde demasiadas veces nos dejamos llevar por las emociones o las intuiciones. Por lo tanto, los números nos ayudan a decidir correctamente.

Sólo 5 fórmulas pueden ser de gran ayuda y que con un grado muy bajo de complejidad, nos permiten conocer el 90 % de la información que importa y evitar así decisiones incorrectas.

- 1. Tasa de respuesta:** Mide la proporción de la audiencia que considera relevante el mensaje de la acción, acreditando interés por apertura o recepción. ¿Cómo se Expresa? Tasa de respuesta es igual a Respuestas dividido en el Total de la Audiencia x 100. Ejemplo: Tasa de respuesta es igual a 574 dividido en 17.314 por 100 es igual 3,3 %.
- 2. Tasa de conversión:** Es la proporción de la audiencia que convierte al objetivo principal de la acción: venta, descarga de contenido u otro. ¿Cómo se Expresa? Tasa de conversión es igual a las Conversiones dividido en las Respuestas x 100. Ejemplo: Tasa de conversión igual a 18 dividido en 574 por 100 es igual a 3,14 %.
- 3. Costo por objetivo:** Inversión necesaria para lograr el objetivo, que puede ser descarga, venta u otro que se defina según la estrategia. Es una unidad monetaria. ¿Cómo se Expresa? Costo por

Sólo 5 fórmulas pueden ser de gran ayuda para conocer el 90 % de la información que importa y evitar así decisiones incorrectas.

Costo por objetivo: *Inversión necesaria para alcanzar el objetivo.*

Objetivo es igual a la Inversión dividido en Conversiones. Ejemplo: Costo por Objetivo igual a \$ 173.140 dividido en 18 igual a \$ 9.618.

4. **Punto de equilibrio:** Punto de inflexión de las ganancias versus pérdida de dinero. Permite fijar objetivos y definir la línea de flotación. ¿Cómo se expresa? Dividiendo la inversión por el margen promedio de cada operación. El resultado en unidades es el número de operaciones o ventas mínimas para pagar la inversión. Ejemplo: \$ 500.000 (inversión) dividido en \$ 5.734 (margen) es igual a 87,2 operaciones. ¿Cómo se lee? Desde la operación 88 se inicia el umbral de flotabilidad, es decir, se paga la inversión.
5. **ROI - Retorno sobre Inversión:** Indicador de eficiencia para determinar el número de veces que renta la inversión en la estrategia. ¿Cómo se expresa? Dividiendo el beneficio por la inversión. Es decir, si se logran \$ 100.000 de beneficio y se invirtieron \$ 50.000 multiplicado por 100, el ROI es igual a 200 %. ¿Cómo se lee? Por cada unidad monetaria invertida, el método genera 2 unidades monetarias de retorno, luego de pagar la inversión y el costo del producto o servicio.

Estos 5 indicadores claves o Kpis, pueden ser utilizados para distintos canales y no solo en los digitales, si es que se cambian los orígenes de datos a consultar y las etiquetas del indicador. Por ejemplo, si el objetivo es venta por un canal análogo, la 'tasa de respuesta' sería 'tasa de contactabilidad' y el 'costo por objetivo' pasaría a denominarse 'costo de venta'.

Ya habiendo conocido indicadores claves para gestionar clientes, podemos continuar con el diseño de métodos para grupos experi-

Otra métrica clave es Valor de Vida del Cliente o Customer Lifetime Value, que profundizaremos en la parte 10 de este eBook.

En este QR podrá encontrar métricas relacionadas con NPS y satisfacción con una guía de aplicación



<https://bit.ly/2V2gOa1>



mentales o también conocidos como grupos de prueba y control.

En Matrix -la película-, Neo se veía enfrentado a tomar una decisión sobre qué pastilla tomar; la azul o la roja. Ambos caminos tenían sentido, eran sensatos, pero tenía que tomar una decisión y rápida. En la vida diaria y en el negocio nos vemos enfrentados a tomar estas decisiones, y lo ideal sería saber de antemano cuál es la más correcta.

Esto es lo mismo que ocurre cuando buscamos respuesta incremental o Uplift. Si no probamos los estímulos en un grupo reducido (pero representativo) antes de generar la etapa de salida a mercado (roll out), corremos el riesgo de ver comprometidos cuantiosos recursos con un retorno sobre la inversión que puede, incluso, conducirnos a derrochar dinero.

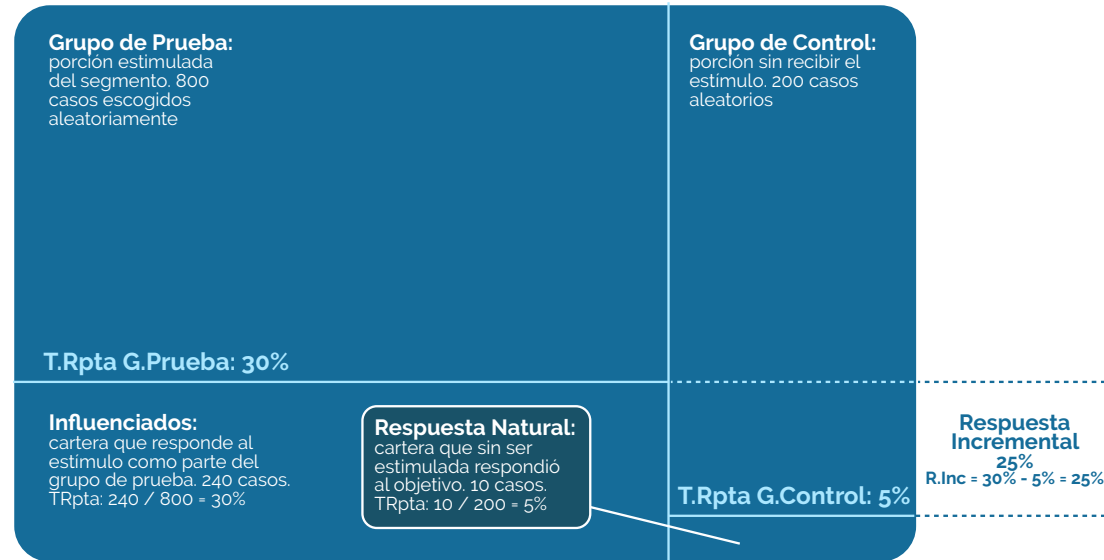
Impactar positivamente en los resultados, se puede lograr estimulando grupos focalizados, midiendo si las acciones causan realmente los comportamientos esperados de manera rentable en un ambiente de laboratorio. Si todo sale bien, invertir nuestros siempre escasos recursos será mucho más seguro y los retornos serán también más altos.

Entonces, si creamos grupos de control (aquellos que no reciben ningún estímulo graficados en el diagrama a mano derecha) y grupos de prueba (que sí reciben los impactos o eventualmente un cambio en el modelo de servicio, a mano izquierda del diagrama), luego de un período se determina si estadísticamente existen diferencias de tasas de respuesta en ambos grupos y si la respuesta generó una ganancia.

Debemos probar los estímulos en un grupo reducido (pero representativo) antes de generar la etapa de salida a mercado (roll out), o corremos el riesgo de ver comprometidos cuantiosos recursos.

Diagrama 4: Caso de uso grupo de prueba y control

U = Segmento de la Campaña = 1.000 casos



Con la tasa de respuesta incremental es posible obtener venta, beneficio y ROI incremental, construyendo un método de contribución.

El ejemplo muestra una tasa de respuesta de 30 % en el grupo de prueba versus un 5 % del grupo de control, por lo tanto se concluye que el estímulo es el adecuado y que la respuesta incremental es de un 25 % (30 % menos 5 % es igual a 25 %). Con la tasa de respuesta incremental es posible obtener venta, beneficio y ROI incremental, construyendo un método de contribución. ¿Qué significa esto? Un 25 % del 30 % es generado por la acción o estrategia -contribución neta- y el 5 % es posicionamiento, recordación de marca, localización, etc. Más adelante podrá descargar un recurso para realizar sus propios métodos de contribución.

Actuando de esta manera (acotando el riesgo) se logran presupuestos ostensiblemente más bajos que permiten probar. Si los resultados son favorables y luego se aumenta la audiencia, las ganancias tendrán mayores probabilidades de ser ciertas. Del mismo modo, la iteración nos permitirá reconocer segmentos de clientes influenciados o persuadibles y otros que no lo son, para desarrollar modelos de pronóstico que van un paso más adelante en asuntos de predicción. Desarrollar la capacidad de predecir cuáles clientes serán más receptivos a los mensajes es importante... y cuáles reaccionarán negativamente, es más importante aún!

Los test A/B son otros métodos de experimento que se utilizan para entender, por ejemplo, si un asunto de un e-mail es más relevante o una hora de envío es mejor que otra o un tipo de anuncio en medios sociales es mejor que otro. Cuando se determina 'qué es mejor', se lanza la campaña a todo el segmento con el mejor asunto, en el mejor horario y con el mejor soporte. Ahora imagine que la mejor combinación es automatizada, menos costo operacional, más pruebas corriendo como beneficio y menos egipcios en la operación.

Otro dilema es la definición de la representatividad del grupo de control. En este sentido se debe recurrir a las calculadoras disponibles en internet (pruebe buscando en Google 'cálculo de tamaño muestral xls') para determinar la proporción de un grupo o segmento. ¿Cuándo cortar a la mitad la muestra haciendo 'split'? Se debería tomar este camino cuando necesitamos generar evidencia empírica

Generando sistemas de prueba (acotando el riesgo) se logran presupuestos ostensiblemente más bajos que permiten probar.

Desarrollar la capacidad de predecir cuáles clientes serán más receptivos a los mensajes es importante... y cuáles reaccionarán negativamente, es más importante aún!

para comparar venta neta y no por tasa de respuesta. Por ejemplo, el grupo estimulado generó 10 unidades monetarias y el grupo no estimulado solo 5. Por lo tanto, dejar de ejecutar la estrategia significa perder un 50 % de los ingresos, descubriendo el costo de oportunidad. ¿Cuándo reducir el grupo de control al mínimo tamaño muestral? Cuando registramos sobre stock de productos o necesitamos blindar cartera por amenaza de la competencia de atacar nuestros clientes pasivos-leales.



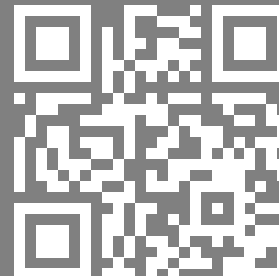
Volver al índice



Acceda en este QR al ROI Tools 'Contribución & Atribución' para construir su propio caso de negocio de una estrategia o prototipo



<http://bit.ly/2XyZBGU>



Acceda con este QR a un vídeo complementario sobre Marketing Metrics en las sesiones Zoom-Out realizadas en CustomerTrigger



<https://bit.ly/2LfzKma>

Parte 9 |

Data-Driven y Decisión de Compra en el S.XXI

La capacidad de tomar decisiones basándose en datos es una demanda creciente en la economía digital. ¿Con qué velocidad gestionamos datos para transformarlos en preguntas? La habilidad de extender los datos transformados en información debe permitir que las organizaciones puedan resolver más preguntas sobre el comportamiento de sus clientes y con mayor velocidad.

La gestión de experiencia del cliente se basa principalmente en el conocimiento que se tiene de cada cliente, y por eso en los últimos tiempos se ha vivido una fiebre de los datos. Ahora bien, es preciso ponerlos a trabajar al servicio de la empresa, las cuales deben empezar a ser más inteligentes sobre cómo aprovecharlos para ofrecer buenas experiencias online y offline. Especialmente porque, según un estudio de Harris Group, el 72 % de los millennials prefieren gastar su dinero en experiencias más que en bienes materiales.

La práctica de marketing y publicidad basándose en datos viene en un proceso de cambios que han determinado la relevancia que hoy tiene el data marketing en las organizaciones de todos los sectores, como una de las mega-tendencias de la transformación digital.

Empresas de todos los tamaños enfrentan un desafío clave, o un acto de equilibrio, cuando se trata de la recopilación y el manejo de los datos de los clientes. ¿Cómo pueden entregar experiencias personalizadas y valiosas?

¿Con qué velocidad gestionamos datos para transformarlos en preguntas?

La habilidad de extender los datos transformados en información debe permitir que las organizaciones puedan resolver más preguntas.

Es preciso poner a trabajar los datos al servicio de la empresa.

Garantizar la privacidad de los datos y al mismo tiempo ofrecer experiencias se complica por el creciente número de regulaciones de privacidad de datos en todo el mundo, como por la cantidad cada vez mayor de datos disponibles proporcionados por más y más puntos de contacto digitales.

El 'Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea' (GDPR, por sus siglas en inglés) es un gran impulso para establecer un estándar para la visibilidad del cliente en la recopilación de datos de las empresas y las prácticas de uso. Las empresas deben verificar sus niveles de cumplimiento en tratamiento de datos personales, verificar las normas y leyes locales y adherir a códigos de conducta para elevar el estándar en estas materias.

Al mismo tiempo, muchas empresas se esfuerzan erradamente por controlar todos los datos que pueden almacenar en silos, en lugar de una capa de datos centralizada y, por lo tanto, de fácil acceso y gobernable.

A medida que las empresas buscan clientes potenciales y se involucran con clientes existentes, dependen principalmente de los datos de primera mano que esos usuarios han proporcionado durante las visitas al sitio web, mediante el uso de aplicaciones móviles y otros dispositivos conectados a través de *IoT*. El objetivo de recopilar toda esta información debería permitir personalizar y mejorar la calidad y la velocidad de las experiencias del cliente para que sean más relevantes y útiles para cada usuario.

Si bien muchos clientes pueden estar dispuestos a compartir información con compañías como su dirección de correo electrónico y su historial de compras, la percepción de un mal uso de esos datos

El 'Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea' (GDPR, por sus siglas en inglés) es un gran impulso para establecer un estándar para la visibilidad del cliente en la recopilación de datos de las empresas y las prácticas de uso.

puede tener graves consecuencias para las relaciones en curso con una marca o una empresa.

Según el 'Informe de la Visión Global del Consumidor SAP Hybris 2017', que encuestó a más de 20,000 consumidores en 20 países de todo el mundo, encontró que un 71 % de los encuestados en Estados Unidos estaba dispuesto a compartir parte de su información personal con las marcas. Sin embargo, el 79 % no volverían si esa empresa hubiera usado datos de consumidores sin el conocimiento del cliente.

¿Cómo están usando los datos las empresas? ¿Qué niveles de confianza e inversiones se realizan en este aspecto? La investigación realizada por el Observatorio de Sociedad Digital de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, '*Data-Driven Marketing*', revela aspectos importantes sobre la práctica de tomar decisiones basándose en datos:

1. El 78,3 % de los líderes de *Data-Driven*, declaran como importantes y críticos el uso de datos dentro de su organización, versus un 73,6 % del año anterior.
2. Una amplia mayoría de los profesionales (79,8 %) mantienen la confianza en el valor de *Data-Driven* y su potencial para el crecimiento del negocio. La opinión de los líderes en los sectores de Retail, Salud, Servicios de Marketing, Automotriz y Servicios Financieros son los que denotan los mayores grados de confianza en las prácticas de *Data-Driven*.
3. Las respuestas permiten inferir que los líderes de *Data-Driven* aumentaron las inversiones durante el último año - y ellos



Acceda en este QR a material complementario para entender los efectos de las normas en tratamiento de datos personales – Marketing Compliance by CustomerTrigger.



<https://bit.ly/zZYgpwn>



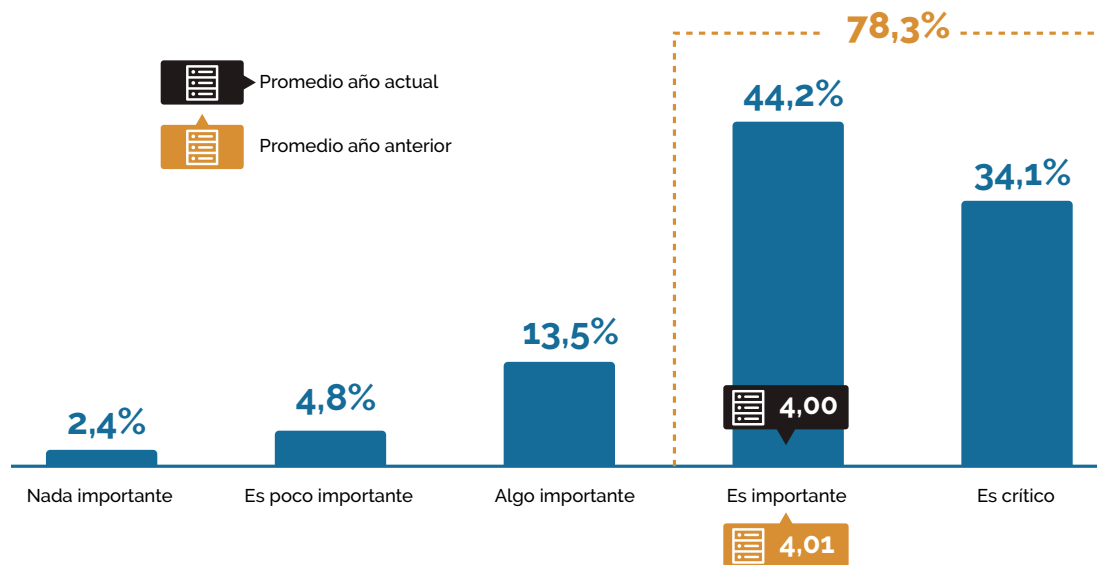
esperan que el gasto se incremente aún más el próximo año. Más del 60 % de los panelistas (66,3 %) aumentó sus inversiones en *Data-Driven* por encima del año anterior.

4. Los medios digitales continúan representando el foco primario de las nuevas inversiones en *Data-Driven*; los panelistas declararon que sus inversiones proyectadas en redes sociales, publicidad en buscadores, contenido web (incluyendo optimización del sitio) y display publicitarios digitales se incrementaron más sobre los últimos 12 meses.
5. Son justamente los canales de mayor crecimiento en la inversión los que también están ofreciendo los mayores incrementos de valor en el resultado final de las organizaciones que representa el panel.
6. Desde las funciones de *Data-Driven*, los panelistas han aumentado en mayor medida sus presupuestos en las funciones de ejecución de campañas digitales, analítica/atribución y medición, junto con el desarrollo de creatividad y contenidos.
7. El deseo de estar centrado en el cliente junto con disponibilidad de tecnología para marketing y alinear las estrategias con las preferencias de medios de los clientes, son considerados por el panel como factores que impulsan la inversión.
8. Alrededor de un tercio de los panelistas declararon que la regulación actual en su mercado limita las iniciativas de *Data-Driven Marketing* (31,3 %). Los sectores que más se sienten limitados por las barreras regulatorias son Inmobiliario y Servicios Financieros.
9. Los panelistas expresaron necesidad para obtener mayor valor de las estrategias de *Data-Driven* en mejor acceso a datos de

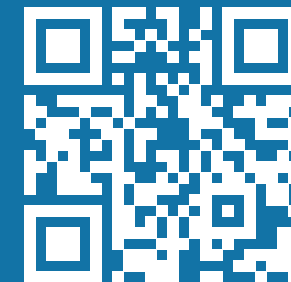
Son justamente los canales de mayor crecimiento en la inversión los que también están ofreciendo los mayores incrementos de valor en el resultado final de las organizaciones.

audiencias y mejores herramientas de medición, considerados como factores críticos para obtener mayor retorno. También reportaron una necesidad sustancial por contar con más y mejor capacitación de sus equipos con respecto a segmentación y análisis, como también la ejecución impecable de programas de marketing digital.

Gráfico 4.1: Importancia en el uso de datos, estudio *Data-Driven*



Acceda con este QR a un video complementario sobre Data-Driven en las sesiones Zoom-Out realizadas en CustomerTrigger



<https://bit.ly/2E4Ydpc>



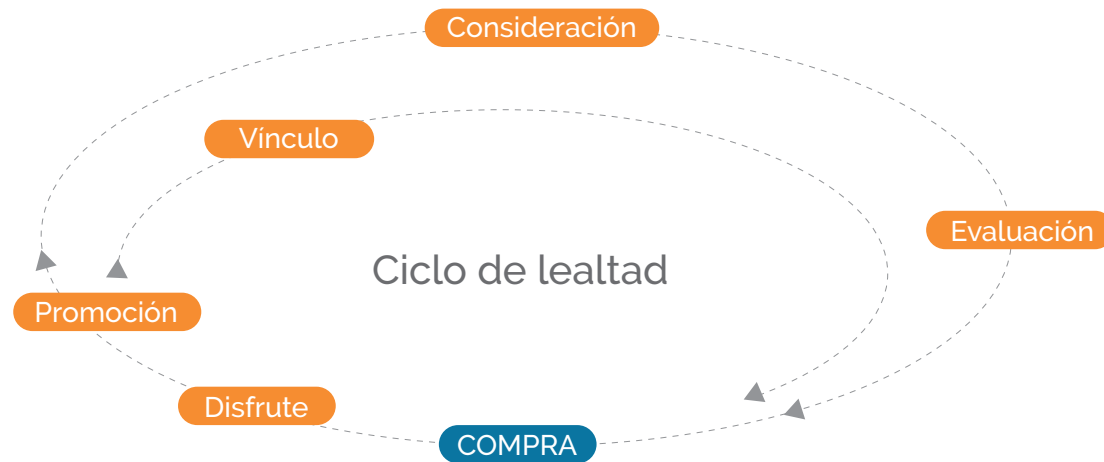
La economía digital ha modificado la forma en que los clientes toman decisiones y a través de su registro digital crecen exponencialmente los datos, dejando atrás la metáfora del embudo tradicional, donde los clientes y/o prospectos comenzaban con un conjunto de marcas potenciales y metódicamente reducían ese número para adquirir un producto o servicio. En una economía análoga la gestión de marketing se limitaba a empujar decisiones (*push*), con avisos pagados en medios bien definidos del embudo para generar conciencia, impulsar consideración del producto y finalmente inspirar la compra.

En la actualidad el proceso de toma de decisiones es un viaje más circular y no lineal, con cuatro fases primarias que representan campos de batalla donde las organizaciones pueden ganar o perder por su falta de foco en el cliente: la consideración, la evaluación, compra o cierre y post venta, un viaje más complejo donde los clientes demandan experiencias.

Las compañías *centradas en el producto* suelen dar demasiada importancia a las fases de 'consideración' y 'compra' de la travesía. Es decir, anuncian y arrastran a los clientes a la compra.

En la actualidad el proceso de toma de decisiones es un viaje más circular y no lineal.

Gráfico 5: travesía de decisión de compra



La economía digital con la segunda plataforma tecnológica (cloud, móvil y redes sociales) hace que las fases de 'evaluación' y 'promoción' sean cada vez más importantes. La primera es una fase racional en la que ganan las organizaciones que resuelven 'cuánto', 'dónde' y 'cómo' al mínimo esfuerzo para el cliente (*customer effort*), en *landing pages* y soportes de contenido relevante. Mientras que la promoción permitirá ganar 'promotores' quienes con su recomendación activa o pasiva dejarán sus referencias a sus mercados naturales, disminuyendo el costo de adquisición de futuros clientes por efecto del 'boca-a-boca'. Haga lo opuesto y tendrá 'detractores', quienes pasiva o activamente hablarán mal de la marca, sumando erosión al valor de vida futuro. Aquí la importancia y el valor de *customer experience* hoy en día.

Si el vínculo de los clientes con una marca es lo suficientemente

¿Qué factores debe administrar en su proceso de negocio para conseguir Promotores?

En primer lugar, hacer lo que se dice o se promete, principio de integridad. En segundo lugar, hacer las cosas más fáciles a los clientes, es decir, revisión de los procesos. Por último, ocuparse de los ambientes y de la experiencia del usuario para que los servicios sean gratos.

fuerte, volverán a comprar sus productos sin pasar por las fases previas de la travesía de decisión, ampliando el valor de vida por disminución de la sensibilidad al precio, donde la experiencia del cliente y la experiencia de marca juegan un rol protagónico.

Este cambio de comportamiento crea oportunidades para los gestores de marketing y ventas mediante la suma de puntos de contactos cuando las marcas pueden tener un impacto real.

El segundo cambio profundo que podemos observar es la forma en que los clientes quieren conectarse con las marcas (*pull*). Esto se ha convertido dramáticamente -para la mayoría de las organizaciones- en un asunto más importante que la comunicación que hacen las marcas a los clientes (*push*).

Este cambio de comportamiento crea oportunidades para los gestores de marketing y ventas mediante la suma de puntos de contactos cuando las marcas pueden tener un impacto real.

Gráfico 6: incidencia de los puntos de contacto hacia el cierre por fases de la travesía

Puntos de Contacto con más influencia por fase, en la travesía de decisión de compra. % efectividad



Dos tercios de los puntos de contacto en la fase de evaluación, implican actividades de marketing dirigida por los clientes, como las revisiones de sitios web y las recomendaciones 'boca-a-boca' de amigos y familiares, así como las interacciones que pueden evocar la compra en e-Commerce y recuerdos de experiencias anteriores con la marca. Solo 1/3 de los puntos de contacto implica o involucra acciones impulsadas por la empresa, por lo que si se sigue invirtiendo en solo *push* y se elude invertir en experiencias es fácil entender dónde se está derrochando el dinero.



Acceda con este QR a un vídeo complementario sobre Journey Mapping en las sesiones Zoom-Out realizadas en CustomerTrigger.



<https://bit.ly/2KPfrrS>



Parte 10 |

Establecer, Nutrir y Expandir Relaciones con los Clientes

Los desafíos de las organizaciones hoy, se encuentran en cómo administran las relaciones con los consumidores en su ciclo de vida, y a la vez cómo entienden este ciclo para poder administrar y optimizar la interacción. Las organizaciones que están *centradas en el producto* -organizadas desde dentro hacia afuera- tienden a morigerar la curva de valor de vida, por un aumento en el costo de adquisición de clientes y menor permanencia de ellos en la empresa; mientras que, por otro lado, las *empresas que se centran en el cliente* -organizan sus procesos desde afuera hacia adentro- logran mayor rotación del activo intangible. En otras palabras, *mayores retornos*; debido a mejor retención de clientes, menor sensibilidad al precio, mayor valorización económica y mejor promoción de marca y, *menores costos*, debido a menores gastos de adquisición, menor cantidad de reclamos, y menores requerimientos de intensidad de servicio desde clientes satisfechos y fieles. Según estudios de *Forrester* auditados por *Watemark Consulting*, empresas de Estados Unidos líderes en experiencia del cliente tienen retornos accionarios 80 % superiores a empresas rezagadas y muy por encima de empresas *Fortune 500*.

Entonces, las compañías líderes en la economía digital, no sólo se encargan de establecer las relaciones con los clientes, adicionalmente son capaces de nutrir y expandir las relaciones; proveer servi-

Las organizaciones que están centradas en el producto -organizadas desde dentro hacia afuera- tienden a morigerar la curva de valor de vida.

Empresas de Estados Unidos líderes en experiencia del cliente tienen retornos accionarios 80 % superiores a empresas rezagadas.

cios únicos, entregar nuevos y mejores productos, con una cabal comprensión del perfil y comportamiento del cliente.

Una aplicación táctica de esto, es poder reconocer a partir de los datos prospectos y clientes que han duplicado su esfuerzo por alcanzar algún producto o servicio; principio de *Hot Prospect en el Funnel Engagement*. En otras palabras, si alguien ha visitado dos veces un punto de venta, o está entrando al sitio web por tercera vez, revisando productos similares con la misma dirección IP, la habilidad de reconocer ese comportamiento 'en vuelo' y entregar un tratamiento diferenciado, permitirá construir una nueva fuente de valor.

La oportunidad es que la mayoría de las compañías organiza sus estructuras desde 'adentro hacia fuera', en la que los productos toman el total control y centro de la organización. En este esquema las distintas áreas funcionales como marketing, ventas, servicios, finanzas y operaciones utilizan distintos métodos y herramientas para medir el rendimiento, pero la mayoría de esos parámetros de medición están orientados al producto por lo que no cuentan con una alineación de las distintas funciones respecto de cómo medir el verdadero valor.

La pregunta es si realmente estas mediciones orientadas al producto son correctas o si la obsesión por participación de mercado se ha tornado una enfermedad. El objetivo no es solo evidenciar el vínculo entre el valor para el cliente y el valor para la organización, sino también identificar los aspectos críticos que permiten aumentar el valor de la compañía.

La mayoría de las compañías organiza sus estructuras desde 'adentro hacia fuera', en la que los productos toman el total control y centro de la organización.



A continuación veremos, en forma sencilla, cómo poder integrar lenguajes de finanzas y marketing con parámetros de medición que pueden ser utilizados para ambas funciones. Con esto, se podrán resaltar las estrategias que permiten a una compañía centrarse en el cliente para crear ventajas competitivas y diferenciadas en mercados cada vez más comoditizados.

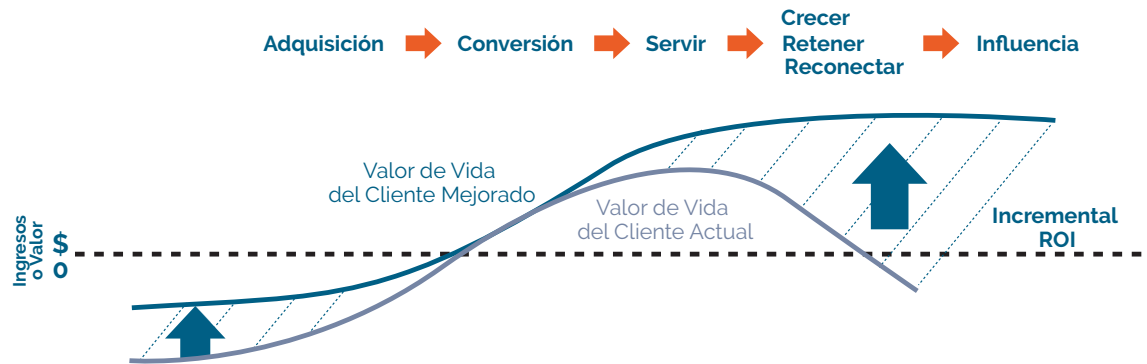
Entonces, se puede definir *Customer Lifetime Value* (CLV) o Valor Presente Neto (VPN) de un cliente, como el valor económico que representa el cliente para la organización en todo su ciclo de vida. Corresponde a la suma de los flujos de beneficios que el cliente generará a la compañía, descontados los respectivos costos, a valor presente.

La Curva de Valor de Vida muestra el ciclo de vida de un cliente. En el eje horizontal se mide el tiempo mientras que en el eje vertical se mide el valor del cliente en cada momento del tiempo. El ciclo de vida de un cliente comienza con la adquisición, sigue con el proceso de, servicio, crecimiento, retención y termina con el abandono, que es el momento en que el cliente deja de comprar los productos o servicios de la firma o se desuscribe (opt-out). En la siguiente figura, el Valor Presente o CLV es la suma de los valores que el cliente genera en su vida como cliente y corresponde al área debajo de la curva representada en el Valor de Vida.

Centrarse en el cliente para crear ventajas competitivas y diferenciadas en mercados cada vez más comoditizados.



Figura 7: Curva de Valor de Vida - CLV



Las empresas líderes de la economía digital diseñan, desarrollan e implementan estrategias orientadas a clientes actuales.

El objetivo de las empresas debería ser el de maximizar el CLV de sus clientes. Con este propósito las empresas líderes de la economía digital diseñan, desarrollan e implementan estrategias orientadas a clientes actuales y también a potenciales clientes. Estas acciones deben permitir que un cliente:

1. **Sea adquirido más tempranamente, ofreciendo soluciones a sus necesidades de manera más oportuna.**
2. **Crezca en el nivel de actividad comercial con la empresa mediante mayores compras de la categoría y compras de otras categorías.**
3. **Demore el abandono o término del ciclo de vida como cliente.**

En el cálculo de CLV se pueden distinguir 4 grupos de variables que la componen: los ingresos, los costos, la tasa de retención y la tasa de descuento. Los ingresos se pueden dividir en 4 sub-categorías: el ingreso base, los ingresos por *up-selling*, los ingresos de venta cruzada o '*cross-selling*' y el valor de referencias. El ingreso base o ingreso autónomo es el ingreso que recibe la compañía sin que ésta deba realizar algún esfuerzo adicional por recibirlo. Los ingresos por *up-selling* son ingresos adicionales provenientes de la misma categoría como consecuencia de una mayor frecuencia de compra o en montos más elevados.

Estos ingresos también emergen por un efecto precio; esto es, la venta de sustitutos de la misma categoría a un precio mayor a clientes leales que son menos sensibles al precio. Los ingresos de venta cruzada o *cross-selling* pueden ser definidos como la venta de productos o categorías complementarios al giro que no han sido incluidas en el ingreso autónomo o base.

Las organizaciones están comenzando a ganar conciencia de los cambios profundos de la forma en que los clientes realizan investigación y compran productos actualmente. Sin embargo, la incapacidad de cambiar el enfoque de comercialización para que coincida con la evolución del marketing ha socavado el objetivo principal de llegar a los clientes en los momentos en que más se puede influir. El cambio en la forma en que los clientes toman decisiones hoy en día es determinante para definir el uso adecuado del presupuesto u optimizarlo y para ver el cambio no como una pérdida de poder sobre los clientes, sino como una oportunidad para estar en el lugar correcto

Caso Práctico

Un minorista que realiza mediciones NPS pudo integrar esa fuente de datos con el Valor de Vida de sus clientes, logrando identificar que 3 puntos adicionales de NPS duplican el valor de vida del cliente. También relacionó el valor de vida de Promotores y Detractores, generando una gran base de conocimiento para desarrollar plataformas de experiencia.

Acceda en este QR al ROI Tools '**Customer Lifetime Value**' para estimar el valor de vida de su cartera de clientes y monetizar el valor añadido de una estrategia de clientes



<https://bit.ly/2JpNVmj>



y en el momento adecuado, dándoles la información y el apoyo que necesitan para tomar las decisiones correctas.

La gestión del cliente en la economía digital debe ser pragmática, poniendo un foco en la disminución del costo de adquisición y ampliación de valor económico del cliente, sobre una plataforma de experiencia que incrementa la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

El cambio en la forma en que los clientes toman decisiones hoy en día es determinante para definir el uso adecuado del presupuesto u optimizarlo.

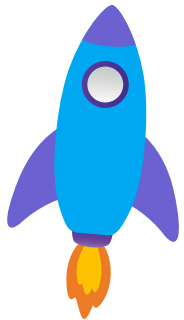


Parte 11 |

Las 4 Actividades para Ganar en la Economía Digital

Para poder transitar de las reglas de un mercado análogo a uno digital, será necesario redefinir la estrategia con un nuevo esquema o replanteando el modelo de negocio. Las organizaciones se verán desafiadas a ajustar la forma en que diseñan productos y servicios, a redefinir procesos creativos, a mejorar el calce de la oferta con la demanda y modificar aspectos claves en su cultura organizacional.

Con el propósito de proveer de una guía práctica, dejamos aquí las actividades claves que una organización debe diagnosticar y ejecutar con precisión para mejorar su rentabilidad en el mediano y largo plazo.



- 1. Redefinir la experiencia de marca:** será un desafío transformar la marca en una plataforma de experiencia y no solo de posicionamiento. Para esto será necesario revisar cómo la *cultura* de la organización habilita escenarios para mejorar el valor y la recordación. Luego determinar qué *procesos* permiten desarrollar una experiencia homogénea desde principio a fin, asegurando consistencia desde los puntos de contacto digital hasta los análogos. Por último, y no menos importante, revisar el inventario tecnológico, para verificar si se cuenta con *plataformas* para

Las 4 actividades para transitar a las reglas de la Economía Digital:

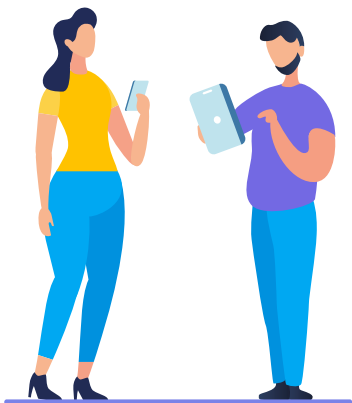
- #1. Redefinir la experiencia de marca*
- #2. Entender el viaje del cliente*
- #3. Escuchar y conocer al cliente*
- #4. Articular la experiencia del cliente*

“La cultura de la organización habilita escenarios para mejorar el valor y la recordación.”

la gestión de grandes volúmenes de datos (*Big-Data*), integración para contar con un almacén unificado de datos, vista mediante sistemas de visualización con los indicadores claves, tecnologías para automatización de interacciones, creatividad basada en datos y la medición del correcto desempeño para optimización.

2. Entender el viaje del cliente: como las decisiones ya no son lineales, es crítico comprender los recorridos de los clientes y las demandas omnicanales según el tipo de audiencia. Lo importante es distinguir los momentos claves y no solo los puntos de contacto, para realmente organizar o transformar procesos desde afuera hacia adentro. Ser omnicanal implica brindar una experiencia de calidad más allá de la vía de contacto elegida por el cliente, lograr que los canales para comunicarse mantengan una simpleza y una transparencia durante su utilización y unificar los criterios de resolución, adaptándose a las demandas de los clientes. La forma en que diseñamos travesías de clientes que tiendan a generar experiencias sobresalientes y personalizadas, deben generar un aumento del valor de vida

“Ser omnicanal implica brindar una experiencia de calidad más allá de la vía de contacto elegida por el cliente, lograr que los canales para comunicarse mantengan una simpleza y una transparencia.”



del cliente. Entonces, se torna clave reconocer segmentos a partir de la forma en que los clientes buscan interactuar con una organización, y no solo por la venta que aportan o por los tipos de productos que consumen.

- 3. Escuchar y conocer al cliente:** Los clientes no se pierden por falta de fidelidad, se pierden por falta de satisfacción basada en la baja integridad del servicio, seguido por procesos inoperantes o con excesos de pasos. Un cliente se va cuando el servicio ofrecido no responde al estándar de la promesa. Por ello, es importante reconocer y saber diferenciar una queja de un reclamo: una queja es una oportunidad para que la empresa mejore, escuche y aprenda, para corregir su error. Un reclamo es un cliente activamente molesto que tal vez no quiera volver a escuchar ni comprará en el peor escenario. Empresas minoristas y que manejan relaciones contractuales, deben saber medir adecuadamente la gestión de servicio: reconociendo los momentos de la verdad en la travesía del cliente y estableciendo sistemas de escucha y monitoreo, para obtener las brechas en cada momento que permitan observar la opinión de promotores y detractores. Saber escuchar



“Según el barómetro global de experiencia de American Express, 75 % de los clientes declaran permanencia en una empresa debido a una historia de experiencias positivas de servicio, 66 % estarían dispuestos a gastar más en una empresa (13 % por ciento más, en promedio). Sin embargo, un 55 % de los clientes dejaría de comprar a una empresa que presta mal servicio al cliente”.

y aprender de quejas y reclamos hará la diferencia, por lo tanto haga más fácil y visible los puntos para escuchar al cliente, generando datos transformados en conocimiento.

- 4. Articular la experiencia del cliente:** Será necesario crear un propósito común de organización. Un propósito común es una breve explicación de lo que se quiere lograr a nivel de experiencia del cliente, idealmente a un nivel emocional. Es la herramienta principal para que todos remen hacia el mismo lado. La experiencia del cliente es mucho más que un simple servicio al cliente. Se trata de fomentar la participación de los colaboradores. Se trata de una verdadera comprensión de su cliente, la arquitectura de un plan para la entrega de servicio al cliente excepcional y, a continuación, el empoderamiento de todo el equipo para entregarlo.

“La experiencia del cliente es mucho más que un simple servicio al cliente. Se trata de fomentar la participación de los colaboradores. Se trata de una verdadera comprensión de su cliente.”



Ejemplos de Industrias

Colloky
Opaline

Colloky-Opaline logró integrar sus fuentes de datos para construir la vista 360 del cliente, definir la estrategia CRM, orquestar diálogos inteligentes, adhiriendo el sistema de medición NPS y satisfacción.

Las marcas del sector retail vestuario infantil, se ven desafiadas a crear una estrategia omnicanal, que mida el impacto análogo versus lo que ocurre en digital. Las tiendas físicas y *eCommerce* deberán crear sinergias y la habilidad consistirá no solo en vender, sino en invitar a revisar colecciones en la web, ofrecer información sobre los productos en newsletter, generar next-best-offer mediante soportes responsivos o desarrollar un plan de contenidos en los que abunden los casos de uso y testimonios de clientes satisfechos.

El riesgo de ignorar esta pauta de consumo es perder infinidad de oportunidades de compra: los clientes omnicanales gastan alrededor de un 33% más que aquellos que no realizan búsquedas on line.

En base al sistema de registro de clientes en POS, se requería iniciar un proceso de diferenciación dinámico de clientes y entendimiento de sus hábitos de compra. Definir reglas para el tratamiento diferenciado de clientes, para automatizar comunicaciones vía e-mail marketing. Adicionalmente se requería la migración del sistema de medición NPS para integrar estos datos al modelo CRM.



Se integraron los datos de tiendas físicas y virtual con tecnologías de visualización (dashboard) para entender y alcanzar a sus clientes a partir de su comportamiento y oportunidades que evidencian sus transacciones. Sistema de gestión para diálogos inteligentes con clientes, para planificar, organizar y ejecutar la estrategia CRM. Gestión de la experiencia del cliente; a través de un sistema automatizado de encuesta post atención, que permite visualizar NPS, satisfacción, entender promotores y detractores, alineando los sistemas de incentivos en puntos de venta.

Resultados

- Hallazgos en 6 segmentos relevantes de clientes. Los clientes activos-leales tienen un valor de vida 2 veces superior a la media.
- Comunicaciones relevantes, mediante la incorporación de más de 60 variables de segmentación actualizadas dinámicamente.
- ROI sobre 350% en los 3 métodos automatizados: on-boarding, cross sell y up sell.

Ejemplos de Industrias

SKY

La automatización de diálogos sobre una cartera estratificada permite optimizar los procesos de comunicación para aumentar el engagement de los clientes y habilitar cross-sell.

La industria aerocomercial se encuentra hoy en un punto de alta rivalidad, debido a todos los factores de la estrategia low cost que está implementando el sector, lo que obliga a que los actores se centren en el cliente y diferencien su propuesta de valor, ofreciendo nuevas rutas y blindando a los clientes leales en función de sus preferencias.

Sky Airline, empresa que ofrece vuelos a nivel regional, orienta su estrategia al cliente con un sistema de comunicaciones automatizado, basado en el segmento de clientes por comportamiento, valor y frecuencia.

Se requería establecer una estrategia que permita fomentar la permanencia; diferenciar comunicaciones por segmento, mejorando la experiencia del cliente en base al ofrecimiento de 'ancillaries' (servicios auxiliares) mediante un método automatizado. Aumentar el capital de clientes influenciables mediante la captura sostenida de datos, reconociendo su enrolamiento y haciéndolo sentir valioso para la marca.

A través de comprender el contexto del cliente, se definió el *Customer Journey* (travesía del cliente) para diferenciar contenido y diálogos



de comunicación y así mejorar el *engagement*. Todo esto, en base a una estrategia implementada sobre tecnología de orquestación de campañas que permitió construir un método "Next-Best-Action".

Resultados

- Las tasas incrementales de apertura en campaña de ventas fueron un 20% más altas que el promedio de la industria.
- Los otros momentos del ciclo de vida del cliente obtuvieron una tasa de apertura sobre 33%.
- Más de 22 contenidos esperando un cambio de estado de un cliente que permiten gatillar una "siguiente-mejor-acción" automatizada para fidelizar o incrementar consumo.

Sobre CustomerTrigger

Artesanos de Clientes

Somos una agencia de marketing tecnológico que provee servicios y tecnologías que permiten mejorar el entendimiento del cliente de una organización, optimizar los viajes del cliente mediante herramientas de automatización de diálogos y mejorar la experiencia del cliente con soluciones de contenido.

Ayudamos a que las compañías se centren en el cliente y se integren en el diálogo. Establecemos, nutrimos y expandimos las relaciones con los clientes. No importa el reto, nos enfocamos en distinguir los aspectos críticos de mejora que impacten en la gestión del cliente.

Habilitamos una nueva dimensión para articular eficientemente los procesos de dato (Big-data), dar gobernabilidad a la comunicación con clientes omnicanales, construir la vista única del cliente 360, determinar y conocer las preferencias individuales de los clientes y enfocar objetivos en base a KPI'S.



www.CustomerTrigger.com



[@CustomerTrigger](https://twitter.com/CustomerTrigger)



[company/customertrigger](https://www.linkedin.com/company/customertrigger)



Fanor Velasco 85, Piso 9,
Santiago de Chile.



+562 22 198 993

Sobre el Autor



Soy el gerente general de **CustomerTrigger**, agencia de marketing tecnológico, que provee soluciones en Customer Management que ayudan a las empresas a establecer, nutrir y expandir sus relaciones con los clientes. Trabajo con especialistas en marketing y ventas de grandes marcas. Cuento con más de 18 años de experiencia en gestión de clientes y procesos.

Antes de fundar CustomerTrigger ocupé cargos como director de ventas para el conosur en Pitney Bowes Inc., como también el liderazgo de procesos de clientes en GMAC (actual GMF).

En la actualidad colaboro y ayudo a organizaciones interesadas en desarrollar capacidades y habilidades para mejorar el valor de vida de la cartera, reduciendo fuga, mejorando índices de crecimiento en los clientes para aumentar los ingresos, controlando y disminuyendo los costos.

Trabajo desde hace 9 años en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, como director académico del Diploma en Marketing Estratégico y Rentabilización de Clientes y Director del Observatorio de Sociedad Digital del Departamento de Administración. Adicionalmente soy Presidente de la Asociación de Marketing Directo y Digital de Chile - AMDD y reconocido MKTG BEST 2017 como Académico de Marketing.

Sin embargo, mi vida no gira en torno al marketing y procesos todo el tiempo: tengo tres bellos hijos; Lucas, Sofía y Dominga. Me apasiona correr maratones y disfruto de la vida con una gran compañera; Gabriela.

Cristián Maulén | Artesano de Clientes
Gerente General CustomerTrigger

Twitter @CrisMaulen

www.CristianMaulen.com

Referencias

“Este ebook es una lectura indispensable que lo ayuda a pensar cómo gestionar el cliente del futuro, además de cómo diferenciar su organización entendiendo el valor de los datos y la tecnología. Cristian presenta un pensamiento innovador basado en investigaciones sólidas junto con consejos prácticos sobre cómo implementar esta gestión”.

Hernan Crespi

Director de Marketing para America, Pitney Bowes

“Práctico, aplicable, aterrizado: son las palabras que mejor describen este excelente eBook escrito por Cristián Maulén. Lo recomiendo para todo ejecutivo y empresa que necesite repensar su estrategia digital y con clientes. Totalmente recomendable”.

Jorge Bullemore

PhD, Country Manager en Barna Consulting Group

“De manera didáctica, el autor explica las implicancias que trae consigo la economía digital y en este contexto, qué cosas hacer y no hacer para lograr más y mejores relaciones con los clientes y con ello asegurar la rentabilidad de las organizaciones”.

Gino Vivanco

Director del Programa Académico de Administración de Servicios de la Universidad de Piura



“En este e-book Cristián y su gran equipo de CustomerTrigger, abordan de manera detallada un análisis de las últimas tendencias de comportamientos de mercado, el nuevo marketing de datos y las relaciones entre marcas y nuevos consumidores, en este cada vez más consolidado pero cambiante ecosistema online-offline.

De manera muy simple y clara, logran entregar su visión en base a estudios, investigación, casos reales y recomendaciones concretas, que hacen de este e-book una lectura recomendada y de gran valor para todo responsable de experiencias de cliente, servicio al cliente y marketing en general.”

Alvaro Añon

Executive Director, Senior CUA, UX, CX & CRO en Soho.



Fuentes

- La Medición y la Gestión en la Era de la Información, Mapas Estratégicos por Kaplan&-Norton, 2004.
- State of Sales by Salesforce Research. Información y tendencias de más de 2.900 profesionales de ventas de todo el mundo. 1Q 2018.
- Estudio Adopción y Brechas para la Transformación Digital. Observatorio de Sociedad Digital, Departamento de Administración, FEN Universidad de Chile, colaboración con BancoEstado Empresas. 2018.
- Estudio *Data-Driven* Marketing. Cómo los Datos Impulsan el Rendimiento Empresarial. Observatorio de Sociedad Digital, Departamento de Administración, FEN Universidad de Chile, 2018.
- Travesías: Transformación Digital en la Decisión de Compra. Por Joaquín Trujillo y Cristián Maulén. CustomerTrigger 2017.
- The Consumer Decision Journey by David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jorgen Vetvik. McKinsey.
- Marketing Compliance CustomerTrigger. Por Nelson García 2018.
- Datos y sondeos de CustomerTrigger 2017-2018.

Créditos

- Editado por Nelson García y Diego Rojas. Diseño por María José Silva. Mención especial a Felipe Plaza por su contribución.
- Propiedad de ©CustomerTrigger 2019. Para solicitar una copia autorizada de este documento, puede recurrir a nuestro sitio web en CustomerTrigger.com o conectar directamente con el autor en cristian.maulen@customertrigger.com



GESTIÓN DEL CLIENTE EN LA ECONOMÍA DIGITAL

Breve resumen de cómo incrementar
la rentabilidad en el S.XXI



<https://bit.ly/2H4CYVo> 



CustomerTrigger

MARKETING TECHNOLOGY AGENCY

