



Orquestando experiencias

**Global Customer Experience
Excellence Research 2021**



Se desea simplicidad donde abunda la complejidad. Antes, durante y después de la pandemia, las empresas reconocieron la importancia de la experiencia del cliente y la necesidad de simplificar y facilitar la interacción entre ellas y sus clientes actuales y potenciales. La pandemia, los cambios en las necesidades de los clientes, las expectativas cambiantes, la tecnología en rápida evolución y la fragmentación organizativa han creado un nivel considerable de complejidad para las empresas que buscan cumplir la promesa de la simplicidad.

En esencia, la experiencia del cliente debe ser sencilla y amena y debe poder garantizar que los clientes se sientan valorados con el objetivo de lleguen nuevos y los actuales se queden. La realidad es que facilitar las cosas a los clientes actuales y potenciales puede ser un trabajo duro para la empresa.

Cada vez hay más partes en movimiento que no siempre funcionan bien juntas. Además, existen necesidades cotidianas del negocio, como la contratación, la inversión en tecnología, la reducción de costos y el abordaje de las amenazas a la seguridad informática que hacen que sea fácil desviarse de la necesidad de trabajar de manera cohesionada para ofrecer una experiencia adecuada al cliente.

Para diseñar y ofrecer experiencias atractivas para los clientes, es necesario un alto grado de planificación en toda la empresa. Esta planificación requiere acabar con la complejidad y alinear la empresa con el cliente, basándose en un conocimiento profundo del mismo, sus necesidades, el mercado y la organización.

Para algunos, esto ha significado un reinicio completo; para otros, la reconsideración de cómo aprovechar al máximo las oportunidades potenciales existentes; y, para todos, la necesidad de poner al cliente en el centro para poder ofrecer una experiencia que 'funcione' bien.

Lograr un crecimiento significativo, sin embargo, es menos sencillo: requiere una reflexión dirigida al cliente (o el cliente potencial), a sus vidas, sus problemas y sus necesidades. Implica responder a las preguntas: "¿Tenemos que vender más a los clientes existentes o debemos atraer nuevos? ¿Hay segmentos desatendidos con necesidades insatisfechas?"

Los líderes en nuestro índice de *consumer excellence* parecen ser mejores que la mayoría a la hora de abordar los objetivos de simplicidad y crecimiento. Es su intimidad con el cliente y el profundo conocimiento de sus necesidades lo que les permite moverse más rápido y con mayor seguridad y convicción para planificar el crecimiento de toda la organización.



Al evaluar las acciones y comportamientos de los líderes de cada país, observamos las siguientes características compartidas:



Están conectadas.

Están potenciadas.

Son de confianza.

Están conectadas

Las empresas líderes de la encuesta demuestran que parten por el cliente y trabajan hacia atrás. El éxito tiene su base en el pensamiento holístico y en una clara idea sobre cómo debe conectarse todo a lo largo del recorrido que hace el cliente. Requiere ver cómo las tecnologías pueden trabajar juntas y de manera combinada.

Conocen a su cliente mejor de lo que el cliente se conoce a sí mismo. Explotan la información proveniente de *los comentarios de los clientes, los modelos de semejanza, los motores de recomendación* y otras tecnologías que, a menudo, descubren nuevas necesidades.

Coordinan las experiencias en línea y sin conexión para permitir que los clientes logren sus objetivos de manera fácil y sencilla por medio de diferentes canales.

Desarrollan un diseño organizativo que se puede moldear en torno a los viajes de los clientes. Vinculan las áreas de *front, middle y back office* para impulsar sinergias y mejoras a lo largo del recorrido, de forma tal que el diseño de este recorrido refleje las misiones, intenciones y objetivos de la vida del cliente en lugar de los procesos del producto.

Fomentan la innovación en los nuevos productos y servicios.

Están potenciadas

Aprovechan modelos operativos de *front office* mejorados y convergentes que abarcan el marketing, las ventas, los servicios y el comercio. Se apoyan en una arquitectura tecnológica moderna para ofrecer resultados positivos. Las experiencias se planifican. Esto se puede hacer por medio de una tecnología unificadora que aprende, comprende y coordina las conversaciones y los recorridos de los clientes en todas las interacciones y silos organizativos. Permite a las organizaciones incorporar y mejorar las reglas del negocio para gestionar la relación con el cliente. De esta forma, proporciona a los clientes individuales una experiencia única y personal.

Esto requiere nuevas formas de pensar, nuevas formas de aprender y nuevas formas de hacer uso de la tecnología y las personas.

Aprovechan las nuevas tecnologías para promover mejores relaciones con los clientes por medio de la mejora de la gestión de consultas y la solución de problemas, con el doble objetivo de reducir los costos y aumentar la satisfacción del cliente.

Personalización que va más allá de 'conocerme', para 'entenderme'. Usan esta información para mejorar la pertinencia y permitir una mayor personalización.

Aprovechan las sofisticadas plataformas de interacción para reducir la fricción de la relación con las organizaciones.

Son de confianza

La confianza en las organizaciones se ha vuelto más matizada. El público demanda objetivos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) más ambiciosos; las empresas se esfuerzan por hacer realidad estas metas: un propósito de confianza suele ser un componente esencial de una relación sostenible con el cliente. Junto con el propósito, las tecnologías avanzadas traen consigo un nuevo conjunto de responsabilidades para mantener y aumentar la confianza de los clientes.

La información recopilada por nuestros dispositivos y almacenada en la nube supone mucho más que el limitado conjunto de datos demográficos personales de los que se disponía en el pasado. En todo el mundo, las empresas acumulan registros cada vez mayores de comportamientos e interacciones humanas en tiempo real. Datos personales “blandos” que pueden utilizarse con fines tanto destructivos como constructivos. La protección y custodia de estos datos es esencial. La confianza se plasma ahora en los datos, el código y su uso. Todo ello conlleva riesgos.

La confianza es la licencia para operar. Sin ella, los clientes retienen y protegen sus datos y se pierde una oportunidad. Las empresas deben mitigar estos riesgos.

Pueden operacionalizar la empatía para demostrar que se preocupan por sus clientes y el mundo que habitan.

Es importante estar auténticamente orientado al propósito para que la marca alinee los valores de la empresa con los de los clientes. El propósito es la guía integradora para las empresas en el nuevo mundo.

También deben enfocarse intensamente en la seguridad informática, la privacidad y la protección tanto de los clientes, como de la organización y su ecosistema de proveedores contra los delitos informáticos.

Estas organizaciones también han tenido que prestar la debida atención a su cultura y a si ésta acelerará o inhibirá su estrategia. Han debido tener claro cómo la experiencia de sus empleados impulsa la experiencia del cliente objetivo, al mismo tiempo que intentan generar una cultura ágil y asegurarse de que la organización habitualmente piense en el cliente como prioridad.

Las empresas tradicionales han tenido que considerar cómo alinear los recorridos de los clientes con las responsabilidades internas de los departamentos y cómo adoptar la agilidad a escala en un entorno funcional. La adopción de tecnologías avanzadas en toda la empresa requiere nuevas formas de pensar sobre cómo se introduce la tecnología, pasando de la cascada tradicional a lanzamientos de productos mínimos viables que luego se perfeccionan y mejoran con el cliente.

La encuesta KPMG 2021 CEO muestra que los CEO son muy conscientes de que las prácticas organizativas deben cambiar: **el 67% de los CEO afirma que tienen la intención de invertir en la identificación de oportunidades de disrupción y procesos de innovación**, y más de la mitad (52 %) reconoce que esto requeriría una reevaluación de la cultura y los valores de la organización.

En algunas organizaciones, las soluciones inmediatas necesarias para hacer frente a la pandemia tuvieron una proyección a corto plazo y probablemente no sean adecuadas o sostenibles a largo plazo. Sin embargo, los líderes relevados en esta edición del estudio respondieron con rapidez y decisión a los desafíos del año pasado. Lo que antes tomaba años lograr se llevó a cabo en meses. Esto ha exigido la planificación cuidadosa y meticulosa de capacidades, con la gestión de sus interconexiones y su interdependencia.

En el informe de este año se evaluaron las principales prácticas emergentes en experiencia del cliente en 26 países, regiones y jurisdicciones, en base a las opiniones de más de 88.000 consumidores que calificaron sus experiencias con unas 2.900 empresas y, de esta manera, identificar las organizaciones que lideran el grupo.



El informe destaca, además:

Casi dos tercios

de los clientes están dispuestos a pagar más a una empresa que consideran ética o que retribuye a la comunidad.



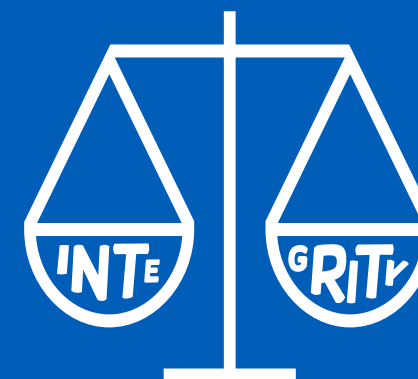
La integridad

sigue siendo el pilar que impulsa la mayoría de los mercados (16 de los 26).



La personalización

sigue siendo claramente el pilar que impulsa la lealtad, liderando en 21 de los 26 mercados.



La venta de comestibles

es el sector con mejores resultados, con una puntuación en el *Customer Experience Excellence (CEE)* superior al promedio.



El comercio minorista no alimentario

domina el *Salón de la Fama 2021* (con 10 de las 26 marcas), seguido de los sectores de servicios financieros (6) y viajes y hoteles (5).



Esperamos que el informe de este año sobre la excelencia en la experiencia del cliente sirva para informar y apoyar sus esfuerzos de *Customer First*.

Tailandia y Rumania

registraron los mayores aumentos en el desempeño por país de la experiencia del cliente (un aumento del 3% y 2 %, respectivamente, en comparación con 2020).



Contacto



Fernando Gamboa

Socio líder de la industria de Consumo
y Retail en KPMG América del Sur
fernandogamboa@kpmg.com.br



© 2021 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada Inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

KPMG es una red global de firmas independientes que brindan servicios profesionales de Auditoría, Impuestos y Asesoría. Operamos en 146 países y territorios y tenemos más de 227000 personas trabajando en firmas miembro a nivel mundial. Cada firma de KPMG es una entidad legalmente distinta y separada y se describe a sí misma como tal.

KPMG International Limited ("KPMG International") es una entidad inglesa privada limitada por garantía. KPMG International Limited ("KPMG International") y sus entidades no prestan servicios a clientes.