
MANUAL DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE





Introducción

Una gran proporción de los clientes de proveedores de servicios financieros (PSF) no utiliza sus cuentas (p. ej., el 68 % de las cuentas de dinero móvil se encuentra inactivo). Al mismo tiempo, 2000 millones de personas siguen excluidas del sector financiero formal. En CGAP, creemos que la principal causa de estas desigualdades es la falta de orientación al cliente por parte de los PSF. Sin embargo, los PSF pueden generar valor para sus usuarios diseñando y ofreciendo una experiencia del cliente positiva basada en el conocimiento detallado de sus necesidades. Esto, a su vez, creará valor para ellos, ya que los clientes preferirán y usarán sus ofertas en lugar de otras.

Aunque las partes interesadas más experimentadas de PSF, tanto grandes como pequeñas, reconocen el valor potencial de los modelos de negocio centrados en el cliente, muchas carecen de las herramientas necesarias para impulsar esta transformación en el seno de sus organizaciones. El objetivo de este manual es, por tanto, cubrir esa deficiencia. Si bien existe una gran cantidad de recursos sobre experiencia del cliente y enfoques centrados en el cliente disponibles en Internet (muchos de los cuales se citan aquí), este es el único manual cuyo objetivo específico es la comunidad de los servicios financieros y que hace especial hincapié en la población no bancarizada/insuficientemente bancarizada. Esperamos que la presente guía le resulte tan práctica como útil, independientemente de los avances hacia un modelo de negocio centrado en el cliente que haya logrado su organización.

RECURSOS



Herramientas

Lidere iniciativas de mejora de la experiencia del cliente

Sólidas herramientas que le ayudarán a integrar y gestionar iniciativas de mejora de la experiencia del cliente en su organización (entre ellas, marcos clave, herramientas de planificación de proyectos, y métodos de diseño).

Perfectas para gerentes que desean crear una estructura en torno a su labor y comunicar su valor a los líderes de la organización



Experimentos

Lleve la experiencia del cliente a la práctica

Ejercicios prácticos para ayudarlo a acercarse a sus clientes y hacer de la experiencia del cliente una de sus competencias básicas. Puede realizar cada uno de los experimentos en tan solo una o dos horas.

Ideales para los gerentes y sus equipos de proyecto que quieren conocer de primera mano el valor de la experiencia del cliente o acelerar su trabajo en este ámbito.



Estudios de caso

Aprenda de otras organizaciones.

Pruebas del valor que la experiencia del cliente ha reportado a otros PSF que invirtieron en enfoques y métodos para mejorarla.

Útiles para que los gerentes muestren, tanto a sus compañeros de equipo como a sus líderes, en qué consiste una experiencia del cliente adecuada.



Referencias

Desarrolle su base de conocimientos sobre la experiencia del cliente

Un conjunto de materiales de referencia y estudio cuidadosamente seleccionados para desarrollar su base de conocimientos interna e incrementar el impacto de la experiencia del cliente en su organización.

Valiosas para quienes desean profundizar en un área específica de la experiencia del cliente o para profesionales con un conocimiento más avanzado sobre el tema.

ÍNDICE

1. Justificación del enfoque 8

- ¿En qué consiste la «experiencia del cliente» y cómo puede convertir a los empleados en solucionadores de problemas?
- ¿Cuáles son los beneficios de ofrecer una buena experiencia al cliente?
- ¿Quién se beneficia con la experiencia del cliente?
- ¿Cómo se han beneficiado otras organizaciones gracias al enfoque basado en la experiencia del cliente?
- ¿Cómo puede un enfoque basado en la experiencia del cliente ayudar a mejorar la confianza de clientes con bajos ingresos y empoderarlos?
- ¿Qué tipo de desafíos de negocio puede ayudar a superar la experiencia del cliente?
- ¿Cómo usaron otras organizaciones la experiencia del cliente para abordar esos desafíos?
- ¿En qué se diferencia el enfoque basado en la experiencia del cliente de otras propuestas?

2. Empiece por el cliente 28

- ¿Qué enfoque debe seguir para aprovechar oportunidades en el ámbito de la experiencia del cliente?
- ¿Por qué un enfoque basado en la experiencia del cliente favorece el desarrollo de una cultura de empatía?
- ¿Cómo abordar el estudio de
 - la experiencia del cliente?
 - ¿Puede un diseño adecuado ayudarlo a ofrecer una experiencia excelente al cliente?
 - ¿A qué clientes debe dirigirse?
 - ¿Cómo debe abordar este estudio en el caso de los clientes con bajos ingresos?
 - ¿Qué puede hacer para entender las necesidades de sus clientes objetivo?
 - ¿Cómo puede identificar las mejores oportunidades para satisfacer las necesidades de los clientes?

3. Planifique y actúe 58

- ¿Cómo se definen y priorizan las oportunidades de negocio prometedoras?
- ¿Cómo puede integrar la experiencia del cliente en los procesos de su organización?
- ¿Qué debe hacer para crear
 - prototipos de experiencia del cliente?
 - ¿Cómo puede acostumbrar a su equipo a probar rápidamente las ideas?

4. Lleve la propuesta a la práctica 84

- ¿Cómo puede asegurarse de que su equipo trabaje eficazmente?
- ¿Cómo superó los desafíos
 - de negocio anteriores?
 - ¿Cómo puede obtener el apoyo de otras partes de la organización?

5. Comparta los resultados 104

- ¿Cómo recopilar comentarios y compartir resultados para fomentar la adopción de iniciativas de mejora de la experiencia del cliente?
- ¿Cómo puede demostrar el impacto de la experiencia del cliente en su organización?

Estamos analizando las diferentes etapas para ampliar la definición de «experiencia» [del cliente], ya que el cliente solo busca y compra productos cuando tiene una necesidad...

Aunque cada vez estamos más cerca de conseguirlo, hasta ahora [la experiencia comienza cuando el cliente ya eligió un proveedor].

Avesha Singh, Absa



1

JUSTIFICACIÓN DEL ENFOQUE

En este capítulo conocerá los fundamentos de la experiencia del cliente y las ventajas que puede aportar a su empresa, las poblaciones con bajos ingresos a las que se pretende fidelizar y qué elementos diferencian a este enfoque de otros. A lo largo de este capítulo introductorio, lo guiaremos a través de los procesos para identificar sus desafíos de negocio y formular preguntas provechosas desde una perspectiva centrada en el cliente.

Además descubrirá cómo los empleados de Absa Bank y miMoni crearon valor mejorando la experiencia del cliente en sus organizaciones, y se familiarizará con las herramientas que necesita para justificar la adopción de este enfoque en la suya. Por último, le presentaremos nuestros experimentos; una serie de actividades prácticas para fomentar una cultura y un enfoque en los que los clientes pasen a ocupar el centro de su labor.

En este capítulo abordaremos las siguientes preguntas:

- ¿En qué consiste la «experiencia del cliente» y cómo puede convertir a los empleados en solucionadores de problemas?
- ¿Cuáles son las ventajas de ofrecer una buena experiencia al cliente?
- ¿Quién se beneficia con la experiencia del cliente?
- ¿Cómo se beneficiaron otras organizaciones por emprender iniciativas de mejora de la experiencia del cliente?
- ¿Cómo puede un enfoque basado en la experiencia del cliente ayudar a mejorar la confianza de clientes con bajos ingresos y empoderarlos?
- ¿Qué tipo de desafíos de negocio puede superar más fácilmente si mejora la experiencia del cliente?
- ¿Cómo usaron otras organizaciones la experiencia del cliente para abordar esos desafíos?
- ¿En qué se diferencia el enfoque basado en la experiencia del cliente de otras propuestas?

¿En qué consiste la «experiencia del cliente» y cómo puede convertir a los empleados en solucionadores de problemas?

La «experiencia del cliente» engloba todas y cada una de las interacciones que el cliente mantiene con su organización a lo largo del ciclo de vida de la relación, ya sea presencialmente en una sucursal, a través de sus contactos con un agente o interactuando por Internet.

La esencia de la experiencia de cliente es una propuesta de valor clara y atractiva, es decir, un producto o servicio que satisface la necesidad o el deseo del cliente. Las propuestas de valor suelen asociarse con un objetivo a corto o largo plazo, por ejemplo, un préstamo que ayuda a un cliente a adquirir una vivienda. Por lo general, una experiencia del cliente positiva tiene beneficios tanto funcionales como emocionales que dependen de si las expectativas del cliente en su interacción con el proveedor del producto o servicio se cumplen, no se cumplen o se superan. Normalmente, ofrecer una experiencia del cliente positiva requiere de coordinación entre funciones independientes de los PSF, por ejemplo, los departamentos de Mercadotecnia, Desarrollo de Productos o Atención al Cliente, y las sucursales de distribución.

Un enfoque basado en la experiencia del cliente proporciona a los empleados una sensación de control y capacitación para el desempeño de sus funciones. Además, les permite abordar los problemas de los clientes desde una perspectiva más holística y evaluar de qué forma un determinado producto es adecuado para sus vidas.

Por su parte, la organización apreciará el valor que generan los empleados preocupados por el cliente y los apoyará en sus iniciativas de diseño y prestación de servicios centrados en el cliente. La naturaleza de estas iniciativas puede ser muy diversa y abarcar desde la defensa activa de la necesidad de realizar un estudio de clientes durante un ciclo de desarrollo de producto o la promoción de un proyecto concreto de mejora de la experiencia del cliente, hasta la creación de un consejo o comité de experiencia del cliente en una sucursal local.

¿Cuáles son los beneficios de ofrecer una buena experiencia al cliente?

Aunque existe la creencia generalizada de que las soluciones digitales serán el principal factor para universalizar el acceso a los servicios financieros, el uso limitado y la falta de adopción son dos de los motivos más devastadores por los que fracasan los modelos de negocio.

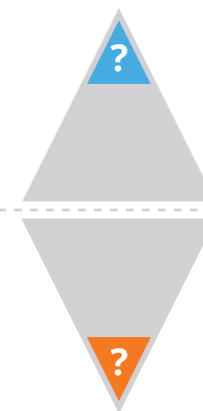
Un enfoque basado en la experiencia del cliente garantiza que sus productos y servicios solucionan los desafíos que enfrentan los clientes, que hayan sido diseñados e implementados adecuadamente, y que los clientes estén capacitados para acceder a ellos y utilizarlos. Cuando se dan estas condiciones, es más probable que este tipo de servicios se adopten y se utilicen.

Mercados sobreatendidos

Los enfoques basados en la experiencia del cliente surgieron de inversiones en sectores privados destinadas a identificar necesidades insatisfechas y aprovechar ventajas competitivas en mercados sobreatendidos, como la electrónica de consumo o los servicios financieros.

Mercados insuficientemente atendidos

La experiencia del cliente es igualmente eficaz a la hora de dinamizar mercados insuficientemente atendidos en los que existen carencias de datos sobre el comportamiento actual, cuyas necesidades y preferencias específicas se desconocen y donde la rentabilidad depende en una medida cada vez mayor de los canales de autoservicio, por ejemplo, la banca electrónica.



Un error común en las organizaciones es suponer que pueden «disfrazar» la experiencia que ya decidieron ofrecer y, posteriormente, realizar ajustes menores en ella para que parezca una experiencia del cliente planificada. Sin embargo, nosotros somos conscientes de que el diseño debe partir de la [perspectiva y las necesidades del cliente] IDEO, empresa de diseño

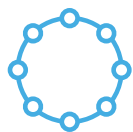
¿Quién se beneficia con la experiencia del cliente?



Cientes: Tomemos como ejemplo una pareja joven que sueña con comprar una vivienda familiar, pero tiene dificultades para ahorrar debido a sus gastos cotidianos. Si se les ofrece un producto de ahorro diseñado para que les sea más fácil realizar depósitos pequeños a corto plazo, tendrán más posibilidades de alcanzar su objetivo. Los clientes salen ganando cuando los productos y los servicios —así como las experiencias que estos llevan asociadas— se diseñan teniéndolos en cuenta. Desarrollando un producto que se ajuste mejor a las necesidades o creando incentivos que se adapten a los comportamientos naturales de los consumidores, un enfoque basado en el cliente puede ayudar a los PSF a ofrecer más valor a los usuarios finales. Un enfoque basado en la experiencia de cliente puede mejorar drásticamente las posibilidades en las vidas de los clientes.



Negocios: Pensemos en una pareja que pasó de utilizar una cuenta ocasionalmente a ahorrar regularmente en ella para reunir los fondos necesarios para su futura vivienda. En este caso, una cuenta activa con menos extracciones permite a la empresa conservar una relación valiosa entre cliente y proveedor. Cuando los clientes prosperan, los negocios logran ventajas que van desde el incremento de la actividad en las cuentas y el fortalecimiento de su reputación de marca hasta una mayor fidelización, parámetros que, en todos los casos, mejoran los resultados económicos. Un enfoque basado en la experiencia del cliente en toda la cartera de productos y servicios de la empresa mejora la adaptación al mercado, y aumenta el compromiso y la retención de clientes.



Sociedad: Pensemos en las personas desfavorecidas cuyas oportunidades económicas están mejorando. Si más familias pueden invertir en educación, participar en la economía y ahorrar a largo plazo, se genera valor para la sociedad. Cuando los desfavorecidos pueden predecir con mayor exactitud sus ingresos y gastos, las economías experimentan estabilidad y crecimiento.

En los próximos 15 años, la banca electrónica dará a las personas desfavorecidas más control sobre sus activos y las ayudará a transformar sus vidas Carta anual de Bill y Melinda Gates, 2015 Letter

¿Cómo se han beneficiado otras organizaciones gracias al enfoque basado en la experiencia del cliente?

Una de las formas en las que las empresas pueden catalizar el desarrollo de una cultura centrada en el cliente es definir sus valores esenciales. La empresa Zappos, liderada por su director ejecutivo Tony Hsieh, puso en marcha un proceso orientado a entender qué es lo que los clientes valoran más de la compañía, y condensar la información recopilada en un conjunto de declaraciones de valor que guíen la trayectoria futura de la organización. Este proceso colaborativo, mediante el cual los empleados generaron 37 declaraciones de valor que se consolidaron en 10 valores esenciales adoptadas por toda la organización, se extendió durante un año. Un ejemplo de su aplicación es que, ahora, la empresa se centra menos en recopilar datos y más en escuchar directamente a los clientes. Zappos incentiva activamente el desarrollo de habilidades de escucha entre sus empleados para que sean capaces de entender qué desean realmente los clientes. La empresa anima a los agentes de su centro de atención telefónica a identificar tendencias sobre qué «dicen» los clientes, para mejorar la prestación de sus servicios.

Durante las reuniones los empleados conversan sobre modelos de negocio «long tail» (vender poco de muchos productos o servicios) cuando analizan la rentabilidad de los clientes, y se centran en cómo dar servicio a cada consumidor con necesidades particulares, en lugar de limitarse a dividirlos en segmentos más amplios. Los líderes de Zappos confían en que la empresa obtendrá resultados financieros positivos siempre y cuando sus servicios cumplan su promesa a los clientes. Zappos cree también en las ventajas financieras de la recomendación de boca en boca, un factor que, si bien resulta difícil de cuantificar en los modelos de valor del cliente, es un catalizador clave del crecimiento de la empresa.

Zappos estima que el 75 % de su base de clientes corresponde a clientes existentes fidelizados y el 25 % a nuevos clientes (un 40 % de los cuales llegó a la empresa por recomendaciones verbales de clientes existentes).

Los parámetros de éxito convencionales - como el crecimiento de las carteras - son, de hecho, indicadores indirectos que proporcionan una falsa sensación de seguridad en relación con el servicio que la empresa está prestando al cliente. IMF de África Oriental



Aprenda del foco en el cliente en otros sectores
Página 9 - Construir cimientos sostenibles: cultura y liderazgo

¿Cómo puede un enfoque basado en la experiencia del cliente ayudar a mejorar la confianza de clientes con bajos ingresos y empoderarlos?

En las comunidades no bancarizadas e insuficientemente bancarizadas, la omnipresencia del dinero en efectivo, el reconocimiento limitado de las ofertas de servicios financieros y las malas experiencias previas con PSF pueden llevar a que los clientes potenciales se muestren reacios a participar en servicios financieros formales, pese a que los posibles beneficios de utilizarlos pueden superar a los del efectivo. En este contexto, proteger, mantener y ampliar la confianza en estos mercados para favorecer la adopción y el uso de servicios financieros formales puede resultar especialmente complejo. De hecho, proteger la confianza para fomentar los servicios financieros digitales puede ser aún más difícil debido a la incertidumbre a la que están expuestos los clientes en relación con la estabilidad de los servicios de datos móviles (por ejemplo, en lo concerniente a la disponibilidad de las redes), la posibilidad de que la tecnología no funcione correctamente y su inseguridad para utilizar tecnología y subsanar errores en caso de cometerlos.

En Brasil, por ejemplo, al entrar por las grandes puertas giratorias de los bancos, los clientes son sometidos a inspecciones bajo la atenta mirada de guardias de seguridad. Se trata de un proceso extremadamente

intimidatorio que crea entre los usuarios una barrera psicológica para el uso de los servicios bancarios.

Un problema común es que los PSF disponen de pocos datos sobre las vidas financieras de los clientes con bajos ingresos, un activo que es en realidad fundamental para crear una experiencia del cliente diferenciada. Ejemplo de ello es que las personas desfavorecidas ahorran igual que otros segmentos de la población, pero en su caso esta actividad presenta muchos matices y adquiere formas muy diversas. En México, son muchos quienes dividen físicamente su efectivo disponible en categorías como «tasas escolares» y «alimentación», y en Brasil el gasto responsable constituye un tipo de ahorro. Por eso, en estos contextos, aprovechar una buena oferta o estirar el salario semanal equivale a ahorrar unas cuantas monedas o billetes. En Ghana, la gente paga comisiones a cambio del cómodo servicio de que un agente *susu* acuda hasta su hogar u oficina para recaudar ahorros diariamente (publicación *Insights into Action*). Estos comportamientos financieros informales dicen mucho sobre el potencial para diseñar experiencias del cliente que presten servicio en mercados de clientes con bajos ingresos y fomenten la participación en ellos.



Aprenda del foco en el cliente en otros sectores

Página 14 - El desafío: diseñar una experiencia del cliente que mejore la confianza de los usuarios con bajos ingresos y los empodere

¿Qué tipo de desafíos de negocio puede ayudar a superar la experiencia del cliente?

Piense en los clientes a los que presta servicio, en su cartera de productos y sus canales más habituales. ¿A qué desafíos se enfrenta a la hora de adquirir, retener o ampliar sus relaciones con los clientes?

¿Cuáles son sus principales dificultades a la hora de lograr que sus clientes se involucren o para evitar perderlos? ¿Qué podría hacer para convertir estas dificultades en oportunidades desde la perspectiva de la experiencia del cliente?

ADQUISICIÓN

Llegar a nuevos clientes

- Acceder a nuevos mercados
- Determinar quiénes son los clientes objetivo
- Lanzar nuevas ofertas de productos
- Adquirir nuevos clientes y ampliar la base de los existentes a nuevos segmentos
- Incentivar la recomendación por parte de los clientes

RETENCIÓN

Profundizar las relaciones con los clientes

- Resolver problemas de los clientes
- Incrementar la adopción y el uso de ofertas de producto
- Mejorar la concientización
- Reducir los períodos de inactividad en las cuentas
- Empoderar a los clientes

AMPLIACIÓN

Ampliar las relaciones con los clientes

- Incrementar las ventas adicionales (upselling) y cruzadas (cross-selling)
- Aumentar el compromiso
- Potenciar la fidelización y el valor del cliente
- Reducir el costo de los servicios
- Incrementar el valor de por vida de un cliente

Hasta que no comenzamos a reflexionar sobre qué se necesita para desarrollar un producto y el problema que resuelve [para el cliente]. Es precisamente este «porqué» el que nos da muchas de las claves sobre la forma de abordar el «cómo».

Ginger, Square/MVisa

Design Impact Group - Bangalore, India, 2015

Taller de diseño participativo y laboratorio de creación de prototipos de una semana de duración celebrado en Bangalore, con equipos internos de una IMF urbana de gran tamaño. El objetivo fue generar conceptos y planes de proyecto con los que mejorar la experiencia del cliente.



«Las organizaciones no son entes estáticos, sino dinámicos. Por eso, la mejor forma de garantizar la responsabilidad en ellas es la alineación con las iniciativas actuales». R-Jana

Enfocar las necesidades de su negocio desde una perspectiva centrada en el cliente tendrá un importante impacto sobre sus resultados económicos, ya que le permitirá abordar sus principales desafíos en cuanto a la adquisición, retención y ampliación de la base de clientes. Del mismo modo, este enfoque le ayudará a entender más adecuadamente a sus clientes y prestarles un mejor servicio a corto y largo plazo, para incrementar tanto el valor que estos reciben como el que su negocio obtiene.

¿Cómo usaron otras organizaciones la experiencia del cliente para abordar esos desafíos?

CONOZCA A

Aveesha Singh

Aveesha recurrió a la segmentación para transformar la estrategia de sucursales de Absa Bank en Sudáfrica.

Puesto y organización: responsable de estrategias de segmentación de Absa Bank

Desafío: Convertir la segmentación de clientes en un tema relevante para las principales actividades de Absa.

Enfoque: en lugar de trabajar desde la comodidad de su despacho en la sede de la empresa, Aveesha pasó un mes visitando sucursales para entender las ventajas que la segmentación podía ofrecer a sus gerentes y personal de primera línea. Los objetivos de negocio genéricos eran una fuente de frustración constante. El nuevo modelo de segmentación por etapas del ciclo de vida ayudó a las sucursales a crear planes de negocio y modelos de compromiso de los clientes que, en última instancia, mejoraron los resultados. Aveesha impartió sesiones de capacitación e inmersión para los agentes de primera línea, con el objetivo de ayudarles a transformar sus conversaciones con los clientes en valiosas oportunidades de venta. Este enfoque no solo mejoró el compromiso de los clientes, sino que empoderó al personal de primera línea para entenderlos mejor y establecer relaciones más profundas con ellos.

Ninguna organización decide voluntariamente resegmentar o cambiar su forma de trabajar con la experiencia del cliente. Es necesario que surja un problema o una oportunidad de obtención de ingresos. Por tanto, [el foco] no debe estar en la segmentación, sino en resolver el problema de la empresa. Aveesha Singh, Absa

Hasta hace un par de meses, no organizábamos adecuadamente los datos que obteníamos de los clientes. Al final, contratamos a un responsable de experiencia del cliente que depende del departamento de Mercadotecnia. Esta persona asumió el difícil desafío de determinar en qué consiste, de principio a fin, ofrecer una experiencia óptima al cliente. Para ello describió todos y cada uno de los puntos de contacto que mantenemos con nuestros clientes con el objetivo de idear formas de optimizar el proceso y garantizarnos un control íntegro sobre el mismo. [...] Empezó tratando de segmentar a nuestros clientes actuales en diferentes categorías y terminó sistematizando todo el proceso. Gabriel Manjárez, director ejecutivo de miMoni

CONOZCA A

Gabriel Manjárez

Con su trabajo, Gabriel ofrece a los empleados un modelo de mejora del conocimiento de sus clientes en la empresa miMoni, en México.

Puesto y organización: director ejecutivo de miMoni

Desafío: fomentar entre los clientes el uso de herramientas en línea para solicitar préstamos, en lugar de hacerlo a través de casas de empeño. Actualmente, miMoni ofrece préstamos electrónicos por un importe medio de 100 USD (cálculo realizado tomando como referencia una solicitud en línea y un algoritmo de riesgo propio para determinar la admisibilidad).

Enfoque: Gabriel y el otro fundador de miMoni visitaron a sus clientes puerta a puerta para conocer sus necesidades, definir sus patrones de uso de teléfonos móviles y determinar su grado de utilización de los servicios financieros. Gabriel identificó una tendencia entre sus propios empleados y empezó a ofrecer este nuevo producto de préstamo. Ahora anima a todos los trabajadores de miMoni a que se centren en las necesidades de los clientes e identifiquen cualquier aspecto del proceso de préstamo que les genere dificultades a fin de que la empresa pueda abordarlo rápidamente y garantizar la mejor experiencia posible para el cliente. Gabriel da el ejemplo a sus empleados llamando personalmente a entre cinco y diez clientes cada mes para preguntarles por su experiencia. Recientemente contrató a un responsable de Experiencia del Usuario para apoyar la misión de la empresa atrayendo a más clientes y garantizándoles una experiencia positiva.

¿En qué se diferencia el enfoque basado en la experiencia del cliente de otras propuestas?

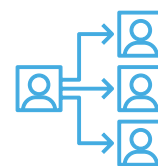
Contar con un enfoque basado en la experiencia del cliente es uno de los componentes esenciales de cualquier organización centrada en el cliente, que necesitará además cambios más amplios en su dinámica organizativa. Estos cambios operativos y de perspectiva afectan la estrategia, cultura y estructura de las organizaciones.



La experiencia del cliente requiere de un **cambio estratégico** que consiste en evolucionar de una cartera de productos que impulse el crecimiento a una cartera de clientes que lo fomente a partir de la satisfacción de las necesidades de los usuarios.



La experiencia del cliente requiere un **cambio cultural** en virtud del cual se pase de recompensar a los empleados por desarrollar productos y aumentar las ventas a premiarlos por resolver los problemas de los clientes y profundizar en las relaciones con ellos.



La experiencia del cliente requiere de un **cambio organizativo** que permite que los empleados dejen de trabajar aislados e interactuando únicamente con otras áreas cuando necesitan lanzar un producto al mercado para desarrollar una estructura en la que las unidades de negocio están vinculadas entre sí por equipos o grupos de trabajo. Estos departamentos mixtos permiten a las organizaciones reunir diversas funciones en torno a las necesidades de los clientes y los segmentos en que se dividen.

Incorporar la perspectiva de la experiencia del cliente a su trabajo no tiene por qué resultar intimidante. Podrá identificar oportunidades de impacto a menor escala conforme su organización se vaya familiarizando con el proceso y comience a cambiar su orientación para centrarse más en el cliente. Consulte el manual de adquisición, retención y ampliación de la base de clientes para conocer la correlación existente entre el cambio incremental y el cambio transformacional. Tómelo como referencia para determinar las acciones que debe emprender para superar los desafíos de negocio a través de la experiencia del cliente.



Aprenda del foco en el cliente en otros sectores

Página 6 - Definición de centricidad en el cliente



Introducción

La perspectiva de la experiencia del cliente requiere que los líderes prueben nuevos enfoques para integrarla en todas las facetas de la organización. A lo largo de este manual le ofrecemos formas rápidas y sencillas de poner en práctica un enfoque basado en la experiencia del cliente. Para ello, hemos diseñado tres grandes tipos de experimentos:

1

Experimentos que le ayudan a acercarse a sus clientes

2

Experimentos que le ayudan a divulgar el concepto de experiencia del cliente en su organización

3

Experimentos que le ayudan a desarrollar hábitos centrados en el cliente en su equipo

Cada experimento va acompañado de una guía básica para su ejecución y un estudio de caso ilustrativo. Estos experimentos fueron diseñados para que resulten fáciles de probar con una cantidad mínima de tiempo y recursos.

Es como un virus que ataca al organismo... El banco no puede innovar desde fuera, debe hacerlo desde dentro. Avesha Singh, Absa

Pruebe estos experimentos para familiarizarse con la experiencia del cliente:

1. **Diez preguntas que dan resultados**

Utilice estas preguntas para evaluar el nivel de madurez del enfoque actual de su organización e identificar las formas más valiosas para integrar en ella la perspectiva de la experiencia del cliente.



Para acceder a los experimentos, visite www.experiencetoolkit.org

2. **Inicie una conversación sobre la experiencia del cliente**

Con demasiada frecuencia los debates que se desarrollan en las sedes centrales de las organizaciones poco tienen que ver con la realidad de la experiencia del cliente. Y, sin embargo, cada empleado de su empresa es también un cliente o usuario de muchas otras. Este ejercicio le ayudará a establecer una conexión entre la experiencia del cliente de sus compañeros y su organización.

4. **Cambie de escenario**

Modificar el entorno es un método rápido y sencillo para empezar a cambiar su mentalidad. Dé un giro radical a la rutina de su oficina. Elija una sucursal para implementar en ella métodos de teletrabajo y aproveche la pausa para el café para conocer al personal de primera línea. Además, existen muchas otras formas de convertir este descanso un momento mucho más productivo e ilustrativo.

3. **Tome el pulso**

Puede empezar a conocer a sus clientes con algo tan sencillo como un correo electrónico. A menudo el personal de primera línea ya sabe qué cuestiones son las que mayores dificultades presentan a los clientes o les ayudan a prosperar. Por ello, desarrollar formas sencillas de evaluar qué sabe ya el personal es un buen comienzo para centrar sus esfuerzos desde el principio.

4. **Cree un mapa de alineación**

Los proyectos para mejorar la experiencia del cliente dan mejores resultados cuando se adaptan a las prioridades internas y las iniciativas en curso de la organización. Dedique una tarde a elaborar un mapa mental con la colaboración de algunos de sus colegas más cercanos. Durante ese ejercicio, analicen qué podrían aportar a las actividades que ya se están llevando a cabo un proyecto o perspectiva basados en la experiencia del cliente.



Experimento 1

Diez preguntas que dan resultados

Las empresas que hacen de los clientes su prioridad comienzan por dar forma a su modelo y su cultura para que reflejen este valor esencial. Reúna a su equipo y dediquen unos minutos a responder a las siguientes preguntas para determinar el nivel de madurez del enfoque de experiencia del cliente que aplica su organización y las áreas específicas susceptibles de mejora.

1. ¿Estableció su organización indicadores clave de desempeño (KPI) para medir la consecución de los objetivos de satisfacción del cliente?
2. ¿Llevan a cabo estudios de clientes para entender sus deseos, necesidades y motivaciones a la hora de adquirir productos o servicios?
3. ¿Su organización analizan los procesos de venta para entender en qué puntos puede fallar e impedir que los clientes compren?
4. ¿Su organización estima la cantidad de clientes que ganan y pierde cada año?
5. ¿Su organización aplica el marco recorrido del cliente para diseñar, documentar y compartir el modelo óptimo de experiencia integral que debieran disfrutar los clientes?

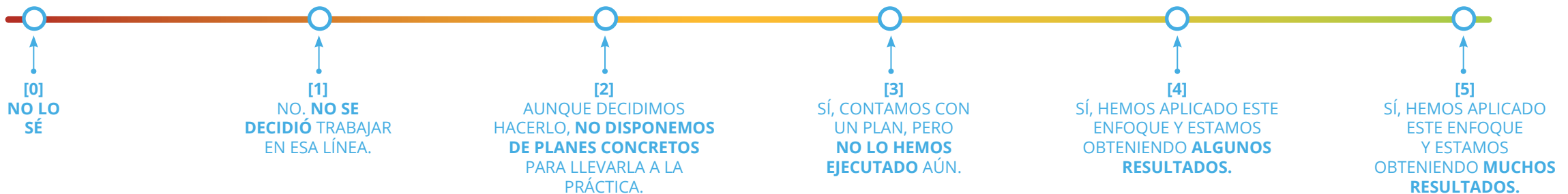
DURACIÓN

40-60 minutos

PARTICIPANTES

1 facilitador para recopilar respuestas

6. ¿Su organización emplea un amplio conjunto de técnicas de estudio para analizar la experiencia del cliente y conocer su nivel de satisfacción y fidelidad?
7. ¿Su organización realiza estudios para entender cómo utilizan los clientes sus productos y por qué podrían estar usándolos de formas distintas a las previstas inicialmente?
8. ¿Mantienen todos los altos directivos un contacto directo y regular con los clientes para tener una visión realista de su experiencia cuando interactúan con su organización?
9. ¿Cuenta su organización con un cálculo claro y coherente del valor de por vida del cliente para aplicarlo a las decisiones de inversión?
10. ¿Conoce su organización los costos (directos e indirectos) en los que incurren los clientes al relacionarse con ella?





«El beneficio que se obtiene con un determinado producto carece de sentido si la gente no lo adopta»

Ginger, Square/MVisa

EMPIECE POR EL CLIENTE

Ahora que comenzó a formular la justificación empresarial de la experiencia del cliente en su organización, es momento de centrarse en los propios clientes. En este capítulo aprenderá a utilizar estudios y análisis sobre los usuarios para identificar oportunidades de negocio.

Además, descubrirá cómo Centenary Bank utilizó la segmentación para crear iniciativas de mercadotecnia centradas en el cliente, que le reportaron interesantes resultados (para más información, consulte el Manual de segmentación [Segmentation Playbook] del CGAP). Por otra parte, podrá comprobar cómo el diseño de «usuarios modelo» ayudó a BTPN a integrar la voz de sus clientes en su experiencia de producto y cómo la confección de un «mapa del recorrido del cliente» sirvió de base para la estrategia de mejora de la experiencia del cliente de Janalakshmi Financial Services. Con la ayuda de estas dos herramientas («usuarios modelo» y «mapas del recorrido del cliente»), compartiremos experimentos que

ayudarán a sus equipos a salir de sus despachos para hablar con los clientes, el personal y los agentes en terreno.

En este capítulo abordaremos las siguientes preguntas:

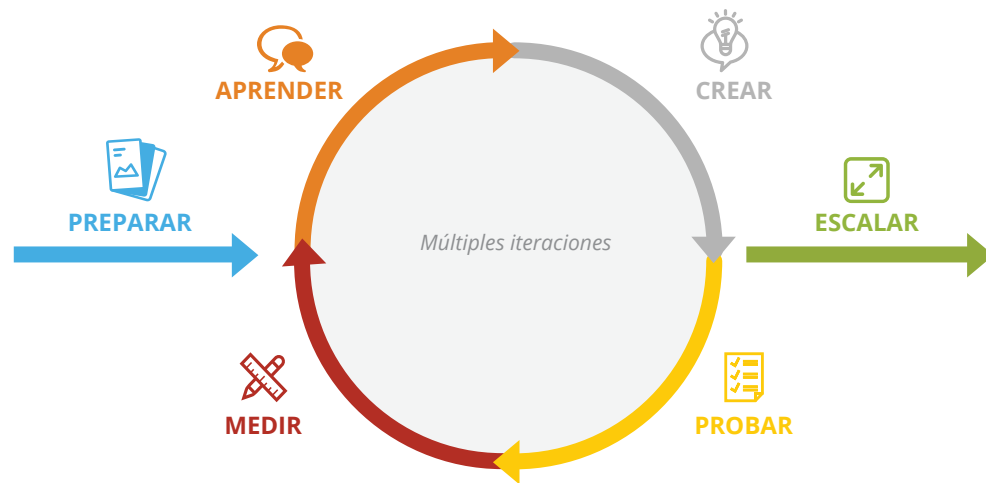
- ¿Qué enfoque debe seguir para aprovechar oportunidades en el ámbito de la experiencia del cliente?
- ¿Por qué un enfoque basado en la experiencia del cliente favorece el desarrollo de una cultura de empatía?
- ¿Cómo abordar el estudio de la experiencia del cliente?
- ¿Puede el diseño ayudarle a ofrecer una experiencia del cliente excelente?
- ¿A qué clientes dirigirse?
- ¿Cómo abordar este estudio en el caso de los clientes con bajos ingresos?
- ¿Cómo puede entender las necesidades de sus clientes objetivo?
- ¿Cómo puede identificar las mejores oportunidades para satisfacer las necesidades de los clientes?

¿Qué enfoque debe seguir para aprovechar oportunidades en el ámbito de la experiencia del cliente?

El proceso que describimos constituye un marco general para desarrollar proyectos de mejora de la experiencia del cliente. Este proceso está influido por principios de diseño centrados en las personas, técnicas de innovación y enfoques para una gestión ágil de los productos.

Es importante recordar que **no se trata de un proceso lineal, sino que es, más bien,**

un proceso iterativo que debe adaptarse a las necesidades y capacidades del equipo y del proyecto. Utilice el siguiente marco como punto de partida para su trabajo y tenga en cuenta que los datos adicionales que se proporcionan tienen por objetivo servir de guía para la ejecución de proyectos más elaborados. Permita que su equipo itere las fases y corrija el rumbo entre ellas si es necesario.



PREPARAR

Definir objetivos de estudio

1. APRENDER

Recopilar datos internamente
seleccionar métodos de estudio
realizar estudios de clientes
analizar los resultados
generar conocimientos

2. CREAR

Crear prototipos rápidamente
Perfeccionar los prototipos y
ajustarlos

3. PROBAR

Sintetizar principios de diseño
Generar ideas

4. MEDIR

Recopilar comentarios
Ajustar los diseños

5. ESCALAR

Poner en marcha pruebas
piloto
Perfeccionar y ampliar

PREPARAR

El trabajo en el campo de la experiencia del cliente es, por naturaleza, altamente iterativo e improvisado. El objetivo en esta fase no es trazar un plan maestro exhaustivo y rígido para el proceso de diseño, sino desarrollar la adaptación y la estructura necesarias para que florezca la creatividad. Los equipos trabajan mejor cuando adoptan un enfoque lo suficientemente independiente para alcanzar los objetivos del proyecto, pero mantienen la responsabilidad y la unidad como grupo.

La fase de planificación debe comenzar por la **definir los objetivos de estudio**, la oportunidad clave que se está analizando y las expectativas a partir de las cuales se medirá el progreso del proceso.

1. APRENDER

Una vez que el equipo está alineado en torno a las preguntas de estudio, es fundamental dedicar el tiempo suficiente a **recopilar datos en la organización** y aclarar qué sabe el equipo y qué no. Por último, tras lograr una idea clara sobre los conocimientos faltantes, su equipo **elegirá métodos de estudio** para obtenerlos, adoptando enfoques tanto cualitativos como cuantitativos.

El objetivo de la fase de aprendizaje es conocer pormenorizadamente las necesidades de los clientes, sus vidas financieras y el contexto más amplio en el que viven. Los **estudios de clientes** ayudan a la organización a entender cuáles son las deficiencias que su enfoque de experiencia del cliente presenta actualmente para identificar oportunidades para mejorarlo en el largo plazo. Durante los estudios de clientes se emplean métodos de diseño centrados en las personas para recopilar datos con herramientas como entrevistas en profundidad en los hogares, talleres de diseño conjunto, técnicas de estudio en terreno y observaciones no invasivas (*fly-on-the-wall*). Tras llevar a cabo un estudio de clientes

sólido, es importante **analizar los resultados** y sintetizar los datos obtenidos. Una posible forma de hacerlo es agrupar sus observaciones por temas e identificar patrones, oportunidades y deficiencias lo suficientemente maduras como para incorporarlas a los principios de diseño. Este puede ser también un punto en el que herramientas como los usuarios modelo o los mapas del recorrido del cliente resulten útiles para el análisis.

Durante esta fase, recomendamos llevar a cabo un proceso de **formulación de conclusiones**. Esto lo ayudará a transformar sus observaciones en afirmaciones claras que permitirán acotar el aprendizaje derivado del estudio y los comportamientos subyacentes con una perspectiva de acción.

2. CREAR

A continuación deberá complementar las conclusiones de su estudio con principios de diseño para guiar a su equipo en la generación de ideas para mejorar la experiencia del cliente. Tras generar ideas su equipo podrá priorizar y convertir los conceptos en planes de creación de prototipos para someterlos a prueba.

El resultado de esta fase del proceso debiera ser la preselección de oportunidades bien definidas y viables para mejorar la experiencia del cliente, que pueda modelar y probar con clientes. Para esa labor, puede ser útil recurrir a un facilitador o consultor externo, en particular si su equipo no está muy familiarizado con los procesos de generación de ideas y creación de prototipos.

3. PROBAR

Estos conceptos se someten a una fase de creación rápida de prototipos o pruebas con clientes reales, que usa métodos de bajo costo para probar aspectos menores de una nueva oferta, o determinar u observar si los clientes responden positivamente a ciertos cambios.

Esa fase ayudará a su equipo a validar (o descartar) rápidamente los diseños en una fase precoz y mejorar la solución definitiva.

Otra opción es celebrar talleres de diseño conjunto con empleados y clientes para desarrollar y probar ideas en fases iniciales de desarrollo utilizando guiones gráficos o prototipos en papel. También en este caso puede contratar a expertos externos, como diseñadores o creadores de procesos, para probar los conceptos más complejos. Para **perfeccionar y ajustar adecuadamente los prototipos** es suficiente con utilizar pequeñas muestras de clientes que proporcionen comentarios valiosos.

4. MEDIR

Puede medir el impacto de los prototipos mediante métodos tanto formales como informales. Mientras que los comentarios informales le ayudarán a afinar sus diseños, las encuestas a clientes le permitirán evaluar si las mejoras en la experiencia del cliente han aportado valor y si el análisis de costo-beneficio arroja resultados positivos. Aunque puede realizar el proceso de **recopilación de comentarios** con pequeñas muestras de clientes, por lo general suele estar a cargo de personas independientes, que no se verán afectadas por los resultados.

Tras recopilar los comentarios, su equipo podrá reagrupar y **ajustar los diseños**. Al hacerlo pondrá en marcha un nuevo ciclo de creación y prueba que finalizará cuando haya perfeccionado y validado la solución, y esté lista para su implementación. Por lo general, la primera iteración del ciclo no suele dar como resultado prototipos exitosos, es normal que estos deban pasar por varias rondas de creación y comentarios antes de que se identifique un concepto escalable que se pueda implementar.

5. ESCALAR

Puede **implementar como pruebas piloto** los prototipos exitosos que hayan funcionado bien durante varios ciclos de repetición y perfeccionamiento. Estos lanzamientos a pequeña escala son ensayos más formales con clientes, que, tras un proceso de **perfeccionamiento**, puede presentar a los clientes objetivo como si fueran ofertas formales. Con suerte, el paso del tiempo permitirá ajustar la nueva oferta y **escalarla** a nuevos mercados, ubicaciones o canales de prestación.

Son varios los recursos que proporcionan métodos para llevar a cabo esta labor. Aunque trataremos algunos de ellos en este manual, le recomendamos que consulte las siguientes referencias:

Para las fases de planificación aprendizaje, creación y prueba, consulte:

- [Publicación Insights to Action de CGAP \(disponible en inglés\) \(páginas 108-117\).](#)
- [Sitio web Design Kit de IDEO.org \(consulte la sección «Methods», disponible en inglés\).](#)
- [Manual de acción colectiva \(Collective Action Toolkit\) de frogdesign \(disponible en inglés\).](#)
- [Publicación Better Insights for Better Products del CGAP.](#)

Para obtener más información sobre la puesta en práctica de un enfoque basado en la experiencia del cliente en otra institución de servicios financieros, consulte el manual de creación de prototipos de Janalakshmi.

¿Por qué un enfoque basado en la experiencia del cliente favorece el desarrollo de una cultura de empatía?

Tanto la iteración de ciclos como el rigor en los estudios y la formulación de ideas innovadoras son aspectos cruciales en el proceso de diseño de la experiencia del cliente. Sin embargo, la verdadera clave de esta labor radica en la empatía, concretamente, en cómo puede un enfoque basado en la experiencia del cliente favorecer el desarrollo de una cultura de empatía en su organización, empezando por los clientes.

Cuando la gente escucha este tipo de afirmaciones, es común que piense «Suenan bien, pero ¿qué impacto puede tener la empatía sobre mi negocio?». El impacto de convertir un proceso de conocimiento e innovación en una cultura de empatía permanente tiene varias dimensiones.

La empatía ayuda a que su organización:

- Diseñe ofertas y experiencias de servicio

más valiosas para sus clientes.

- Cultive el compromiso y la eficacia de sus empleados.
- Mejore la colaboración entre los departamentos, y entre los trabajadores y los líderes.

Es importante que no se conciba únicamente al proceso de mejora de la experiencia del cliente como una forma de potenciar la eficacia de las campañas de mercadotecnia y las ofertas de productos, sino también como un método para retener talento y fomentar el enriquecimiento mutuo entre los departamentos. Se trata, por tanto, de mucho más que beneficios complementarios. Incrementar la importancia de la experiencia del cliente en su organización puede ser el primer paso para definir su cultura y hacer que las normas operativas que la rigen cambien para mejor.

Por lo general, los empleados conforman la primera línea de las empresas y los clientes su fuente de beneficios, por lo que conocer la experiencia de ambos es fundamental. Cuando un empresario dedica tiempo a empatizar con las preocupaciones y visiones de sus clientes y empleados, se encuentra en condiciones de obtener datos valiosos con cuales alimentar la estrategia de mejora de su organización. **Joey Pomerence, UPGlobal**

El principio esencial para pensar el diseño es empatizar con los usuarios a quienes que va dirigido el producto o servicio que está diseñando. Lo mismo sucede con el liderazgo, donde es fundamental desarrollar empatía hacia quienes debe ayudar.

David Kelley, fundador de IDEO

¿Cómo abordar el estudio de la experiencia del cliente?

El primer paso para mejorar la experiencia del cliente es conocer mejor las vidas de sus clientes. Esto incluye identificar sus necesidades, motivaciones y aspiraciones —es decir, los factores que más influyen sobre sus decisiones en materia de finanzas personales—. así como sus experiencias actuales con servicios financieros y sus percepciones sobre ellos, especialmente los que reciban de su organización. Una vez que disponga de este conocimiento, podrá diseñar servicios y experiencias del cliente más eficaces e incrementar el valor que ofrece a sus clientes (y que genera para su empresa).

Para obtener un conocimiento real del comportamiento de sus clientes es probable que necesite aplicar una combinación de métodos de estudio cualitativos y cuantitativos. Sin embargo, no tiene que empezar de cero. El primer paso para crear un plan de estudio eficiente consiste en explorar el conocimiento interno que ya dispone su organización antes de lanzarse a lo desconocido. Si desde el principio tiene claro qué sabe y qué no, podrá centrar sus esfuerzos en las deficiencias de conocimientos específicas y obtener conclusiones más relevantes a partir de sus estudios.

ESTUDIOS CUANTITATIVOS

Óptimos para: demostrar a los proveedores la existencia de una oportunidad de mercado y obtener un conocimiento amplio sobre una determinada población. Puede recurrir a la ayuda de un especialista en datos para buscar formas más específicas en las que puede utilizar estudios cuantitativos para entender comportamientos y tendencias demográficas.

Si dispone ya de conocimientos sólidos sobre las necesidades/características de sus clientes, realice una estimación precisa de la oportunidad de mercado y justificarla rigurosamente con pruebas. Aunque en los estudios cuantitativos los tamaños de muestra suelen ser mucho mayores, las perspectivas tienden a circunscribirse más a características, atributos o modelos de precios específicos de los productos.

Ejemplos:

- Encuestas
- Análisis conjuntos
- MaxDiff
- Pruebas A/B

Ventajas e inconvenientes:

- Los tamaños de muestra son grandes.
- El alcance de las preguntas, que por general se centran en las características, los atributos o los precios de los productos, es reducido.
- Se limitan a las necesidades y preferencias de las que los sujetos son conscientes.
- Su valor para probar y perfeccionar nuevos conceptos de producto es limitado.
- Son relativamente fáciles de configurar.
- Aunque su costo es elevado, su implementación es rápida.
- Al tener tamaños de muestra más grandes, sus resultados son más representativos.
- Sus resultados pueden trasladarse rápidamente entre grandes grupos de partes interesadas.

ESTUDIOS CUALITATIVOS

Óptimos para: obtener datos de los clientes y entender las aspiraciones, frustraciones, motivos y preferencias de los usuarios.

Cuando los datos secundarios son insuficientes para formular hipótesis o la naturaleza del cambio de comportamiento es tan específica que se requiere información personal detallada para estudiarlo, debe llevar a cabo un análisis más profundo de las preferencias y necesidades de sus clientes. Aunque los tamaños de muestra de los estudios cualitativos tienden a ser mucho más pequeños, esta disciplina proporciona información mucho más exhaustiva sobre las necesidades y expectativas insatisfechas que no resultan tan evidentes en las encuestas.

Examples include:

- Entrevistas individuales.
- Grupos de discusión.
- Estudios etnográficos y observación de clientes.
- Pruebas por usuarios/de usabilidad.

Ventajas e inconvenientes:

- Los tamaños de muestra son pequeños.
- El alcance de las preguntas es amplio.
- Abarca las necesidades tanto implícitas como explícitas, así como los comportamientos y el entorno.
- Son ideales para probar e iterar nuevos conceptos de producto.
- Aunque su costo puede resultar elevado en el caso de los estudios etnográficos rigurosos, puede abaratarlos mediante entrevistas de intercepción a usuarios y otras técnicas rápidas.
- Aunque el número de proveedores que ofrecen este tipo de servicios es menor, puede realizar estudios más superficiales con personal interno que disponga de formación explícita en técnicas etnográficas (en este caso, deberá prestarse especial atención a los sesgos).

ESTUDIOS MIXTOS

Óptimos para: obtener una visión de conjunto más clara sobre el mercado objetivo y las oportunidades de negocio en la vida de los clientes.

Al disponer de tiempo y recursos suficientes para llevar a cabo dos fases de estudio, obtiene las ventajas relativas de los enfoques cualitativo y cuantitativo. Esta combinación resulta especialmente útil a la hora de dirigirse a un mercado o segmento de clientes en el cual las necesidades de los usuarios no están bien definidas o cambian rápidamente, como en el caso de los clientes con bajos ingresos.

Ejemplos:

- Validación de los datos obtenidos de estudios cualitativos mediante una encuesta más amplia que confirme su preponderancia.
- Realización de entrevistas y observaciones a clientes para explicar las varianzas identificadas en las expectativas o comportamientos de los usuarios mediante encuestas o pruebas A/B.

Ventajas e inconvenientes:

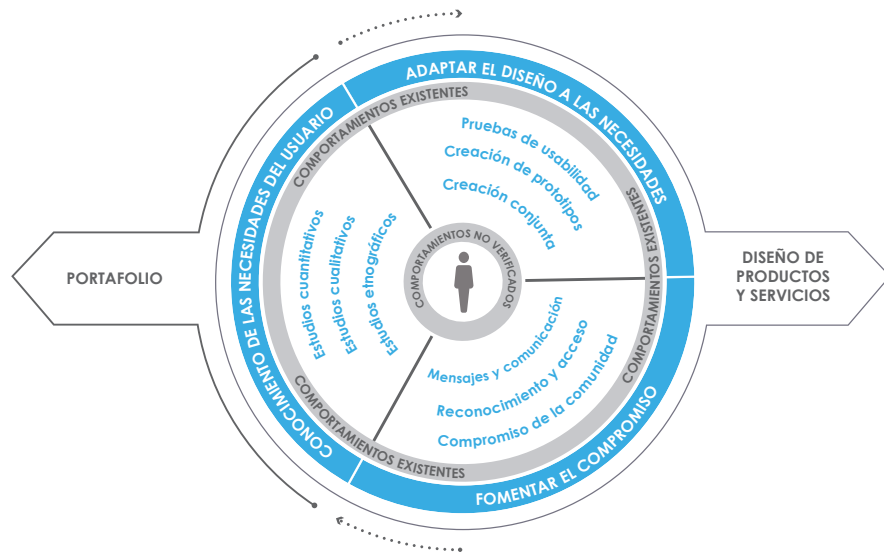
- Combinan los beneficios de ambos enfoques.
- Aunque su costo tiende a ser más elevado y requieren más tiempo, es posible dividirlos en fases.

Perdemos clientes por la sencilla razón de que no les entendemos. Absa

¿Puede un diseño adecuado ayudarle a ofrecer una experiencia excelente al cliente?

El diseño centrado en las personas es un proceso que consiste en aprender directamente de los clientes en sus propios entornos, y desarrollar y perfeccionar rápidamente conceptos con ellos para garantizar que las decisiones de diseño tengan en cuenta sus necesidades y expectativas, para aumentar las probabilidades de éxito y adopción. El proceso invita a los proveedores a entender, crear, y probar

posibles soluciones, y a repetir el ciclo tantas veces como sea necesario para que evolucionen. El diseño centrado en las personas agrupa un conjunto de prácticas en torno a conocimientos compartidos sobre las necesidades del usuario, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones estratégicas e incrementar la eficacia de productos individuales.



“Diseñar centrándose en las personas es conocer a la gente en su entorno y tener verdaderamente en cuenta sus necesidades y comentarios. Cuando dejas que las personas participen en el proceso de diseño, sueles encontrarte con que tienen ideas ingeniosas sobre qué podría ayudarles. Y no se trata de un hecho aislado, sino de un proceso iterativo.” Melinda Gates

CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL USUARIO

Estudios cuantitativos:

Recopilación y análisis de datos psicológicos y demográficos a gran escala mediante métodos como encuestas y entrevistas para recabar información representativa sobre las percepciones y prácticas actuales.

Estudios cualitativos

Implicación directa con los usuarios y las personas influyentes mediante entrevistas, observaciones y técnicas participativas para recopilar datos direccionales sobre necesidades y comportamientos emergentes.

Estudios etnográficos

Tipo de estudio cualitativo basado en las ciencias sociales; se trata de una inmersión profunda en las vidas y la cultura de los usuarios con el objetivo de minimizar los sesgos.

ADAPTAR EL DISEÑO A LAS NECESIDADES

Pruebas por usuarios

Evaluación de un producto o servicio a partir de pruebas directas con usuarios y centrado su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes y adaptarse a sus vidas para que su adopción resulte sencilla y natural.

Creación de prototipos

Proceso que consiste en desarrollar de una primera muestra o modelo de un producto, servicio o sistema con el objetivo de perfeccionar y validar el concepto o generar otros nuevos.

Creación conjunta

The process whereby users directly participate in the design of a product or service intended for their use.

FOMENTAR EL COMPROMISO

Mensajes y comunicación

Proceso de elaboración de la propuesta de valor de un producto o servicio de forma que resulte atractivo y permita determinar si ese mensaje se comunica de manera óptima a los distintos segmentos de usuarios.

Reconocimiento y acceso

Apartado que incluye cualquier actividad destinada a incrementar el conocimiento o el alcance de un producto o servicio en los segmentos de usuario objetivo, incluidos los canales de mercadotecnia y ventas.

Compromiso de la comunidad

Proceso de construcción de relaciones a largo plazo con las comunidades para incrementar la confianza y el potencial de influir sobre sus comportamientos y costumbres.

¿A qué clientes debe dirigirse?

La segmentación puede ayudarle a dividir un mercado heterogéneo en segmentos homogéneos de menor tamaño a partir de una o más características definitorias. El alcance de una estrategia de segmentación dependerá de la madurez de su organización, la diversidad de su mercado, sus plazos y el presupuesto disponible.

Un modelo de segmentación es una potente herramienta que, si se utiliza adecuadamente, puede ayudarle a:

- Estimar el volumen de una oportunidad de mercado.
- Adaptar productos y servicios a sus clientes de mayor valor.
- Personalizar las comunicaciones para mejorar el reconocimiento y la adopción.

Los ejercicios de segmentación son exclusivos de la organización y la situación en la que se desarrollan. Por lo tanto, es imposible ofrecer una recomendación universal que indique cómo llevarlos a cabo. Si su organización

dispone de los recursos y el interés necesarios para realizar una segmentación de sus clientes, le recomendamos que se familiarice con el proceso y determine si dispone de la aptitud y capacidades para llevar a cabo el proyecto internamente. En la parte inferior de la página se proporciona un enlace al Manual de segmentación (*Segmentation Playbook*) del CGAP, un excelente recurso en el que encontrará ejemplos y lineamientos con los que ampliar su conocimiento. Contar con asesoramiento externo puede resultarle de utilidad para convertir con mayores garantías sus datos de clientes en segmentos de mercado viables para los que diseñar ofertas y experiencias.

La segmentación es un enfoque de eficacia ampliamente reconocida que le permitirá conocer más profundamente su mercado objetivo y le brindará una base útil para diseñar productos, servicios y experiencias centrados en el cliente.

Todo este trabajo se realizó partiendo de un conocimiento desagregado de los segmentos... Nos complace centrarnos en mercados de menor tamaño [y alto valor], ya que los nichos de hoy son el mercado masivo de mañana. Las pequeñas inversiones que hacemos en el presente generarán adopción en el futuro, de modo que el desafío está en equilibrar las inversiones que realizamos en la actualidad con la perdurabilidad de los beneficios futuros. La segmentación ha sido un aspecto clave para que nuestros ejecutivos se sientan más cómodos [con la experimentación/innovación]. Absa



Referencia: Manual de segmentación

Para mejorar la competitividad es necesario un mayor conocimiento del cliente (Increasing Competition Requires Greater Customer Knowledge), estudio no publicado de CGAP, 2015.



Estudio de caso

Lecciones sobre el lanzamiento al mercado de Centenary Bank, Uganda

Desafío

Centenary Bank es una institución financiera multiservicio ugandés que ofrece una amplia variedad de productos de banca minorista a clientes de clase trabajadora, clase media y alto poder adquisitivo. La entidad dispone también de una amplia variedad de productos para microempresas, pymes y clientes corporativos.

Hace algún tiempo, Centenary Bank lanzó una nueva oferta de banca móvil mediante una campaña general que no obtuvo los resultados esperados. Para responder a esta situación, el banco puso en marcha un ejercicio de segmentación destinado a mejorar su estrategia de comunicación y adaptar sus comunicaciones a cada segmento.

Preguntas

¿Cómo podemos mejorar nuestra estrategia de comunicación para llegar eficazmente a los distintos segmentos e incrementar la adopción de nuestra nueva oferta de banca móvil?

Resumen

Tras llevar a cabo una segmentación del mercado, la campaña general de mensajes bajo el eslogan de «lleva tu banco a todas partes» fue sustituida por anuncios más específicos adaptados a cada uno de los segmentos identificados. Estos anuncios segmentados permitieron a Centenary Bank marcar importantes diferencias frente a muchas otras ofertas de banca móvil. Gracias a sus iniciativas de lanzamiento al mercado combinadas, Centenary consiguió que 38 000 usuarios realizasen 130 000 transacciones en los cuatro primeros meses.

Del mismo modo que se pueden modificar las ofertas de una organización para dirigirlas a segmentos objetivo específicos, también se pueden ajustar los mensajes. Incluso si decide no modificar el producto, siempre puede adaptar los mensajes para que se adecuen a diferentes audiencias.

Sin segmentación, es probable que los mensajes resulten más genéricos y, por ello, resuenen menos entre los clientes.



Tras la segmentación, el mayor conocimiento de los segmentos de clientes objetivo permitió a la IMF adaptar sus mensajes para abordar los diferentes puntos problemáticos identificados mediante los estudios de clientes realizados.

HAZ PAGOS DIRECTAMENTE desde tu CUENTA



Jóvenes

Se redujeron sus largas esperas en las colas del banco y accedieron a métodos más sencillos para recibir fondos de sus parientes.



Trabajadores asalariados

Tuvieron la oportunidad de retirar dinero con mayor frecuencia en lugar de tener que sacar todos los fondos necesarios para el mes en una única extracción.



Comunidad empresarial

Sus miembros dejaron de tener que desplazarse tan frecuentemente al banco para sus transacciones diarias.

¿Cómo debe abordar este estudio en el caso de los clientes con bajos ingresos?

Los estudios cualitativos requieren invariablemente tiempo y atención. En los entornos donde los niveles de pobreza son altos, es especialmente importante abordar este proceso con sensibilidad. A continuación le ofrecemos algunos consejos para orientar su trabajo con clientes reales.

Conozca a las personas en su entorno. Es mejor llevar a cabo este tipo de estudio en contexto, es decir, en los hogares de la gente o en los lugares donde desarrollan sus actividades cotidianas. Puede ayudar a que la gente se sienta más cómoda en su presencia si se viste de forma adecuada e informal y con una actitud abierta.

Respete las costumbres. Las diferencias tácticas como la religión, el género o el nivel cultural o socioeconómico pueden afectar el tono de sus conversaciones y la comodidad, receptividad y percepción de respeto de la dignidad de los participantes. No juzgue ni adopte actitudes de superioridad o dominantes.

Supere las barreras comunicativas. Asegúrese de que alguien de su equipo de estudio hable el idioma local y sea capaz de establecer una interacción fluida con los participantes. Si va a utilizar algún material o

estímulo para dinamizar las conversaciones, límitese a elementos visuales y utilice términos sencillos.

Respete el tiempo de los participantes y considere la posibilidad de ofrecerles incentivos. Tal vez le resulte difícil encontrar participantes para sesiones de dos o tres horas si ello los obliga a renunciar a su trabajo e ingresos diarios. Puede superar esta dificultad más fácilmente seleccionando a los participantes con hasta una semana de antelación y ofreciéndoles pequeños incentivos por asistir a sus sesiones.

Evite causar daño. Cuando vaya a mantener conversaciones confidenciales tenga muy en cuenta la privacidad de los participantes y los riesgos que su presencia o conversación puedan implicar para su seguridad.

Trate a los participantes con humildad, curiosidad y respeto sinceros, ellos están colaborando con usted para mejorar la experiencia del cliente. Para obtener más lineamientos sobre cómo trabajar con personas no bancarizadas e insuficientemente bancarizadas, consulte los Principios de Innovación y Tecnología para el Desarrollo de UNICEF: http://www.unicef.org/innovation/innovation_73239.html



Estudio de caso

Aprovechamiento de los servicios financieros informales con «Tigo-Save»

Desafío

En 2010, Tigo Cash lanzó una solución de dinero móvil. Sin embargo, desde entonces hasta 2012, solo una pequeña parte de sus usuarios registrados (más de 1 millón) utilizaba la oferta. Para sortear las dificultades que experimentaba para expandir sus servicios en el país, Tigo Cash decidió aunar fuerzas con CGAP e IDEO.org para mejorar su propuesta de valor para el cliente y abordar el problema más general de la adopción del dinero móvil por parte de la población con bajos ingresos de Ghana.

Preguntas

¿Cómo podemos fomentar la participación de los clientes registrados de Tigo Cash que no utilizan activamente la plataforma?

¿Qué podríamos hacer para posicionar el dinero móvil y otros servicios financieros digitales en nuevos contextos culturales teniendo en cuenta las necesidades y aspiraciones de la población con bajos ingresos de Ghana?

Con frecuencia, la necesidad de ofrecer seguridad en los servicios financieros depende

del contexto. Este es el caso de Ghana, donde los recaudadores *susu* y los agentes de préstamo de instituciones de microfinanzas circulan por las comunidades desfavorecidas con cientos de dólares en efectivo. La presencia física es, por tanto, importante, y aunque los proveedores de dinero móvil como Tigo Cash hacen hincapié en la mayor seguridad de sus servicios, tienen dificultades para ganarse la confianza de los usuarios

Resumen

Durante cuatro meses, el equipo investigó, a través de más de 40 entrevistas en profundidad, cuáles eran los factores importantes para realizar y recibir pagos en Ghana. Posteriormente sintetizaron la información sobre los deseos y temores de sus clientes en una serie de visiones que sirvieron para guiar la fase de conceptualización. El equipo desarrolló tres «principios de experiencia» para posicionar a Tigo Cash en un nuevo mercado, y aprovechar los comportamientos y sistemas informales (como los recaudadores *susu*).



Esos principios fueron:

- Crear una comunidad visible de Tigo Cash («dondequiera que vaya, ¡Tigo Cash está ahí!»)
- Ofrecer más posibilidades (crear valor más allá de la comodidad, haciendo que Tigo Cash ofreciese oportunidades de crecimiento)
- Proporcionar asistencia ininterrumpida y hacer que los clientes se sintiesen valorados.

Creación del prototipo de «TIGO-SAVE»:

Tras generar nuevas ideas, el equipo desarrolló tres sencillos prototipos, uno de los cuales fue el del servicio Tigo-Save.

Tigo-Save se modeló a partir de la influencia que el sistema *susu* tiene sobre los comportamientos de ahorro de los ghaneses. El objetivo del prototipo era, entonces, avanzar en la formalización de un sistema de ahorro informal. Tigo Cash llevó agentes físicos hasta

las comunidades para explicar las ventajas de Tigo Save frente a los métodos informales, lo que confirió seriedad adicional al producto. Además, la institución recurrió a una convención conocida (los ahorros *susu*), representantes físicos y el boca en boca como medios para ganar la confianza de los usuarios.

La expectativa de Tigo fue que, en un primer momento, los clientes se mantendrían fieles a los recaudadores *susu* que los visitaban diariamente en sus hogares o lugares de trabajo. Pero, sorprendentemente, la entrevista reveló que la mayoría de los participantes prefería de hecho empezar a trabajar con un nuevo agente de dinero móvil que seguir ahorrando con su actual recaudador *susu*, quizá porque habían experimentado en primera persona u oído hablar de casos en que esos recaudadores huyeron con el dinero de los ahorristas. Actualmente, el servicio Tigo Save está presente en 27 comunidades de Ghana.



Diseño de ofertas de banca electrónica centradas en el cliente

Informe abreviado del CGAP

<http://www.cgap.org/publications/designing-customer-centric-branchless-banking-offerings>

¿Qué puede hacer para entender las necesidades de sus clientes objetivo?

Los modelos de segmentación se centran en determinados atributos y características de un grupo de clientes objetivo. Sin embargo, en muchos casos —especialmente en el ámbito de los servicios financieros— **las necesidades de los clientes no encajan nítidamente en estas categorías.** Aunque la segmentación puede ayudar a identificar a los clientes más valiosos para centrarse en ellos, **con frecuencia necesitará dar pasos adicionales para obtener una visión completa de sus necesidades y expectativas. Una forma de hacerlo es mediante la creación de usuarios modelo.**

Los usuarios modelo son descripciones resumidas basadas en personas reales y representan a los usuarios de los subgrupos a los que una empresa u organización quiere llegar. Los usuarios modelo se crean mediante la combinación de diferentes atributos que comparten individuos afines —entre ellos la

situación, el contexto, las necesidades, las motivaciones y las ventajas— que, en último término, dan lugar a una descripción holística. Estos retratos, ficticios a la par que realistas, funcionan como personajes de una novela y constituyen herramientas sorprendentemente útiles para el diseño y la prestación de servicios. La clave de la elaboración de usuarios modelo radica en recopilar y seleccionar un conjunto de características específicas de diferentes personas con los que uno puede haberse encontrado en entrevistas para confeccionar perfiles representativos de los usuarios de un subgrupo. Al definir un usuario modelo, estará captando el conocimiento exhaustivo del usuario principal, su contexto, y las personas que podrían influir para que sea consciente del producto o servicio y lo use. Los usuarios modelo lo ayudan a centrarse en personas en lugar de nociones abstractas de los grupos que representan, y poner en práctica el trabajo de segmentación.

Incluso si solo pretende cubrir un único aspecto de la vida financiera del usuario modelo, trate de entenderla en su totalidad, eso le brindará un gran número de ideas sobre cómo aportar valor al producto que va a ofrecer. Ginger Baker, Square



Herramienta 1

Creación de un perfil de usuario modelo

Los usuarios modelo son descripciones resumidas representativas de los usuarios y las principales partes interesadas que influyen en su comportamiento. Incluyen, además, una descripción general de su situación, contexto, necesidades, motivaciones y ventajas. Los usuarios modelo se desarrollan a partir de una amplia variedad de fuentes que, juntas, extraen características comunes de personas similares para crear un «arquetipo» que permita conocer al grupo.



Herramienta 1

Usuario modelo (2/4)

USUARIO MODELO

ANTECEDENTES: ¿Qué experiencias o acontecimientos vitales importantes han contribuido a la situación actual del usuario modelo?

“ Cita

SUEÑOS: ¿Cuáles son los mayores sueños y aspiraciones de este usuario modelo? ¿Según él, qué factores podrían contribuir a su materialización o impedirlo?

“ Cita

COMPORTAMIENTO [FINANCIERO]: ¿Qué comportamientos implican sus prácticas financieras? ¿Qué hábitos y rituales practica regularmente (por oposición a los comportamientos excepcionales, que son resultado de presiones externas)?

CATALIZADORES: ¿Cuáles son las necesidades, los factores facilitadores y los impedimentos que influyen sobre este usuario modelo? ¿Qué partes interesadas tienen influencia sobre sus vidas?

Para obtener más información sobre los mapas del recorrido del cliente, visite

www.experiencetoolkit.org



Estudio de caso

El usuario modelo de BTPN

El desafío

BTPN es un banco comercial de tamaño mediano en Indonesia, que presta servicio a 1,4 millones de clientes en el mercado masivo. En 2012, la entidad lanzó un producto de cartera móvil denominado «BTPN Wow!», orientado a personas con bajos ingresos y diseñado para su uso en teléfonos móviles con funciones básicas. Sin embargo, el banco tenía la sensación de que necesitaba apoyo adicional para personalizar su oferta a fin de satisfacer verdaderamente las necesidades de sus clientes.

¡Fue así como el proyecto Bertumbuh («crecer» en la lengua local) nació en un intento por ayudar a BTPN a mejorar su producto BTPN WoW! y ayudarlo a conocer mejor a sus clientes objetivo.

Preguntas

Partiendo de la base de que la introducción de ofertas de banca electrónica no implica un éxito inmediato en términos de inclusión

financiera, ¿cómo puede BTPN entender mejor a sus clientes desfavorecidos en Indonesia para mejorar la adopción de su nuevo servicio móvil?

Resumen

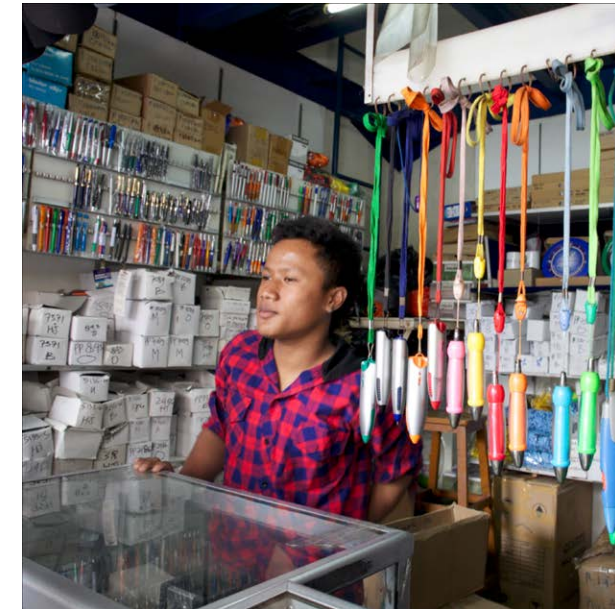
Tras más de tres semanas de estudio inicial sobre el terreno, el equipo tomó más de 5000 fotografías, mantuvo conversaciones con más de 70 personas y transcribió más de 2600 observaciones de conversaciones con clientes, agentes y expertos. Durante el proceso de estudio, las sesiones de síntesis conjuntas celebradas durante y tras el trabajo de campo dieron como resultado conclusiones de gran importancia sobre los sujetos.

El equipo sintetizó su aprendizaje y desarrolló cinco usuarios modelo para incluir «la voz del cliente» en la experiencia de producto mediante representaciones prototípicas e inspiradoras de las personas, basadas no solo en factores demográficos, sino también en actitudes, interacciones y comportamientos.

Cada perfil de usuario modelo incluyó:

- Antecedentes.
- Sueños y aspiraciones.
- Comportamiento financiero.

- Marco para ilustrar su modelo mental representando los factores facilitadores, impedimentos y necesidades de sus vidas financieras.



USUARIO MODELO N.º 1



Energía y posibilidades prácticamente inagotables; centrado en deseos de consumo a corto plazo.

“Rafi”

Edad: 16

Ingresos: 30 000 - 40 000/día

Profesión: Empleado de un puesto de bolígrafos en un mercado.

Situación familiar: Padres y hermano en otra ciudad; vive con su jefe en Yakarta.

Nociones de valor: Aunque ahorra depositando dinero en un banco o dejándolo con su familia, le gusta hacer ostentación visible de su estatus, por ejemplo, consumiendo ropa, relojes, zapatos, teléfonos, etc.

Sueños: Sueños específicos relacionados con bienes de consumo inmediato; sueños más vagos en lo concerniente a su futuro. Para quién cree que son los bancos: Para personas con dinero, consolidadas y dignas de confianza, que están prosperando

No bancarizado

USUARIOS MODELO

Modelos mentales: detalles

Cada línea en la escala corresponde a un rasgo específico.

MODELOS EMPRESARIALES A SEGUIR

1. Ninguno
2. Uno en el pasado
3. Muchos en el pasado
4. Uno en el presente
5. Red de modelos a seguir en el presente

MOTIVACIONES

1. Mi vida seguirá como siempre
2. Mi vida podría ser distinta si las circunstancias cambiasen
3. Ideas vagas sobre objetivos futuros
4. Creo en mis posibilidades en el futuro
5. Voy a cambiar mi futuro

APOYO EN LA COMUNIDAD

1. Solo
2. Aunque tiene familia, está lejos de ella
3. Vive en comunidad, pero no está integrado a ella
4. Forma parte del tejido comunitario
5. Sus apoyos en la comunidad le proporcionan una base muy sólida

DISPONIBILIDAD DE RESERVAS

1. Endeudado
2. Ninguna
3. Muy escasas
4. Aceptables
5. En aumento; puede afrontar un gasto imprevisto

ALFABETIZACIÓN FINANCIERA

1. No es consciente de sus ingresos o gastos
2. Tiene una noción general sobre si su posición es positiva o negativa en términos netos, pero desconoce en qué medida
3. Conoce sus gastos y beneficios, pero no sus catalizadores
4. Entiende qué factores posibilitan la obtención de beneficios
5. Conoce en detalle los conceptos de margen, inventario, apalancamiento, etc.

MIX DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS

1. Solo utiliza herramientas informales
2. Utiliza pocas herramientas informales
3. Combina el uso de herramientas informales con el de herramientas formales
4. Utiliza herramientas bancarias formales
5. Es un usuario altamente avanzado de herramientas bancarias formales

MODELOS EMPRESARIALES A SEGUIR



MOTIVACIONES



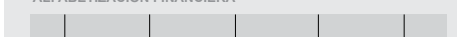
APOYO EN LA COMUNIDAD



DISPONIBILIDAD DE RESERVAS



ALFABETIZACIÓN FINANCIERA



MIX DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS



1 2 3 4 5

¿Cómo puede identificar las mejores oportunidades para satisfacer las necesidades de los clientes?

Mejorar la experiencia directa del cliente con su producto no es suficiente. En muchos casos, sus necesidades financieras van más allá de su relación directa con un banco o prestamista específico. La toma de decisiones financieras tiene lugar en todo tipo de situaciones a lo largo del día, la semana y el mes. Si lo que desea es llegar hasta su cliente de la forma más eficaz posible, identificar sus necesidades insatisfechas no suele ser suficiente, también deberá determinar qué ubicación/momento le ofrece la mejor oportunidad de involucrarlo e influir sobre sus elecciones. Esto es especialmente relevante en el caso de las personas no bancarizadas, quienes con frecuencia operan fuera del alcance de los canales financieros formales.

Un mapa del recorrido del cliente es una herramienta que permite captar y describir el recorrido de un cliente individual a través de su experiencia con un producto o servicio específico (como la formalización de un préstamo y la amortización de sus plazos a lo largo de su ciclo de vida). La práctica habitual consiste en generar mapas del recorrido del cliente para cada uno de los usuarios modelo de sus clientes objetivo que ha creado. Como sucede con los

usuarios modelo, lo más conveniente es crear los mapas del recorrido del cliente mediante actividades grupales en las que participen los diferentes roles orientados al cliente de su organización, por ejemplo, los agentes de venta o el personal de los centros de atención telefónica, para aportar su conocimiento. Cuando cree un mapa del recorrido del cliente, sabrá con más claridad qué hacen los clientes, cómo piensan y cómo se sienten al interactuar con su producto o servicio. Puede usar los mapas del viaje para describir la experiencia general de un cliente en un proceso específico (por ejemplo, la compra de una vivienda), captar sus percepciones y opiniones sobre el uso de su producto o servicio actual, o ilustrar sus expectativas por una nueva oferta. Lo que todos los mapas del recorrido del cliente tienen en común es que ofrecen un conocimiento más profundo de las fases, puntos de contacto definidos y visiones sobre lo que los usuarios sienten y perciben.

Antes de comenzar, puede resultarle útil determinar con claridad los propósitos para los que pretender utilizar su mapa del recorrido del cliente, a fin de dotarlo del nivel de detalle adecuado.

Analizamos las diferentes etapas de la vida para ampliar la definición de «experiencia» [del cliente], ya que solo busca y compra productos cuando los necesita... Aunque cada vez estamos más cerca de lograr una definición más abarcativa, hoy día [esa definición comienza cuando el cliente ya eligió un proveedor]. Avesha Singh, Absa



Herramienta 2

Mapa del recorrido del cliente

Un mapa del recorrido del cliente le permite ver cómo sus arquetipos o usuarios modelo se mueven e interactúan con sus productos o servicios en el mundo real. Los mapas del viaje resultan especialmente útiles para captar datos como los siguientes:

- Una experiencia de servicio en el contexto de la vida cotidiana (fases del viaje) que se prolonga en el tiempo.
- La interacción entre personas, productos y experiencias (puntos de contacto).
- El equilibrio entre el comportamiento, los modelos mentales y las reacciones emocionales de una persona (hacer, pensar y sentir).
- Los picos, valles y áreas de oportunidad clave en un producto o servicio (llamados «momentos de la verdad»).

La creación de un mapa del recorrido del cliente requiere de una serie de pasos. Si desea

obtener más información, puede consultar nuestra herramienta de creación de mapas del recorrido del cliente, que incluye los siguientes elementos básicos:

- **Entienda el contexto**
- **Defina las fases de su proceso de trayectoria** desde la perspectiva del cliente (por ejemplo, reconocimiento de la necesidad, estudio, selección, compra/incorporación, uso, aumento/reducción de nivel).
- **Detalle sus puntos de contacto** con los clientes: ¿De qué forma interactúan con la marca? ¿Cuándo/cómo se vinculan con su producto, personal o plataformas?
- **Registre datos cualitativos sobre los clientes** (como sus pensamientos y sentimientos) a lo largo del proceso.
- **Conozca sus momentos de la verdad**, o los picos y valles de la experiencia que revelan datos u oportunidades clave.

Tool 3
Customer Journey Map

JOURNEY CONTEXT

1. STAGES What are the stages of the journey process?	1	2	3	4	5	6
2. CUSTOMER ACTIONS What is the customer doing at each touchpoint throughout the journey?						
3a. CUSTOMER THOUGHTS What are the customer thinking at each touchpoint?						
3b. CUSTOMER FEELINGS How does the customer feel at each touchpoint?						
4. HIGH & LOWS What are good and bad experiences occur throughout the journey?						

Para obtener más información sobre los mapas del recorrido del cliente, visite

www.experientetoolkit.org



Estudio de caso

El recorrido del cliente de Janalakshmi

Desafío

En septiembre de 2015, Janalakshmi obtuvo, junto con otras nueve instituciones de India, su licencia de banco financiero pequeño que, desde ese momento, le permitió ampliar su gama de servicios más allá de la concesión de préstamos colectivos. India —donde ya trabajan varios bancos, operadores de pagos móviles e IMF y donde próximamente se crearán 11 nuevos bancos de pagos— podría convertirse pronto en un mercado competitivo para los servicios financieros para personas desfavorecidas. Janalakshmi vio la oportunidad de invertir en mejorar la experiencia del cliente de sus usuarios y, de ese modo, diferenciar su oferta de la de sus competidores. De hecho, Ashwini Jain, responsable de Productos y Mercadotecnia de la institución, estima que, en el futuro, una cuarta parte de los actuales clientes de préstamos colectivos de Janalakshmi pasará a hacer uso de una gama más amplia de servicios financieros, entre ellos, productos de ahorro, seguros y préstamos para pymes. Opina que «aquellos clientes a los que has tratado bien son quienes se quedarán contigo en lugar de irse con otros proveedores».

Preguntas

¿Qué valoran más los clientes de Janalakshmi?
¿Cómo puede Janalakshmi diseñar ofertas y experiencias que satisfagan estas expectativas?

¿Cómo puede la institución identificar y subsanar sus deficiencias en términos de experiencia del cliente, y sentar las bases para establecer una relación activa y fiel con sus clientes?

Resumen

El proyecto de mejora de la experiencia del cliente comenzó con la creación de un grupo de trabajo transversal compuesto por personal de las sucursales de Janalakshmi y empleados de los departamentos de Mercadotecnia, Diseño de Producto y Cumplimiento, cuya labor consistiría en colaborar para desarrollar mejoras. Mediante estudios de campo y actividades de inmersión con los clientes, el equipo identificó las carencias de Janalakshmi a la hora de ofrecer una experiencia del cliente positiva en el viaje de los usuarios con la organización. El banco centró sus esfuerzos en subsanar las deficiencias en la experiencia de los clientes y, según palabras textuales de su fundador Ramesh Ramanathan, «pasar de una experiencia [del cliente] promedio a una de excelencia».



Uno de los problemas de la experiencia del cliente en Janalakshmi era, por ejemplo, que pese a partir de una misión social ampliamente consolidada de prestar servicio a clientes pobres, en ocasiones favorecía importantes desigualdades socioculturales. Los clientes tenían miedo de formular preguntas. Algunos reconocieron que no se sintieron respetados, pero tampoco se les dio la oportunidad para expresar su descontento. Por ejemplo, una clienta que esperaba a que la atendieran en una sucursal con su bebé se sintió cohibida cuando tuvo que preguntar al personal, compuesto íntegramente por hombres, por un lugar donde amamantarlo. Estas deficiencias provienen de factores como la desigualdad de género y las diferencias entre clases, y tienen un costo psicológico, concretamente, que los clientes renuncien directamente al servicio.

Los estudios de campo también revelaron que, en ocasiones, las sucursales carecían de

los servicios más básicos, por ejemplo, agua potable o cuartos de baño, que a menudo estaban reservados para uso exclusivo del personal.

En otros casos, los clientes afirmaron que debieron esperar más de seis horas hasta que el gerente los atendió. Los PSF que prestan servicio a clientes desfavorecidos deben contar con una lista de factores no negociables que permita garantizar una experiencia del cliente mínima básica y cree una identidad de marca diferenciada en las mentes de los usuarios.

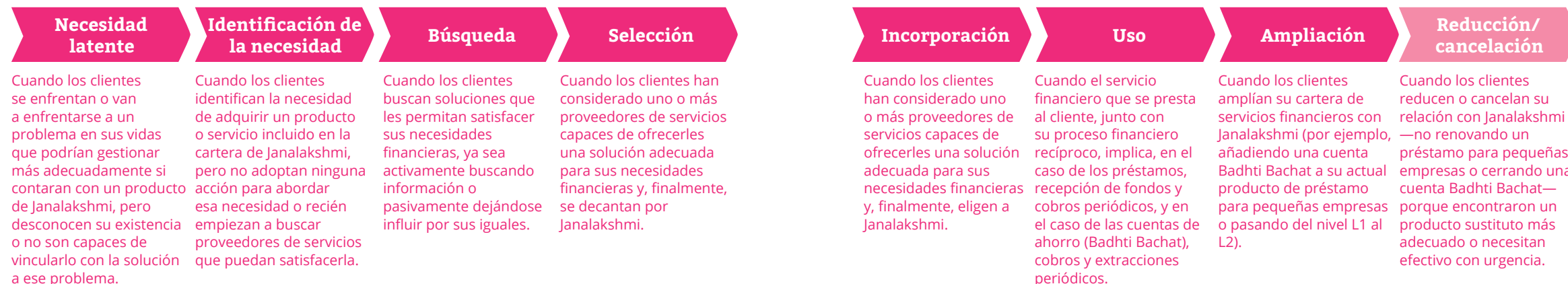
Profundizar en los valores y puntos problemáticos del recorrido del cliente de Janalakshmi fue una experiencia reveladora para el equipo. Puso de manifiesto desde una perspectiva muy humana las incongruencias a las que la institución se enfrentaba en ocasiones para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y le permitió planificar su mejora e innovación.



Cinco formas de mejorar la experiencia del cliente en comunidades desfavorecidas. Publicación en el blog del CGAP (<http://www.cgap.org/blog/5-ways-improve-customer-experience-poor>)

EL RECORRIDO DEL CLIENTE DE JANALAKSHMI

Para obtener más información sobre el recorrido del cliente de Janalakshmi, visite www.experiencetoolkit.org

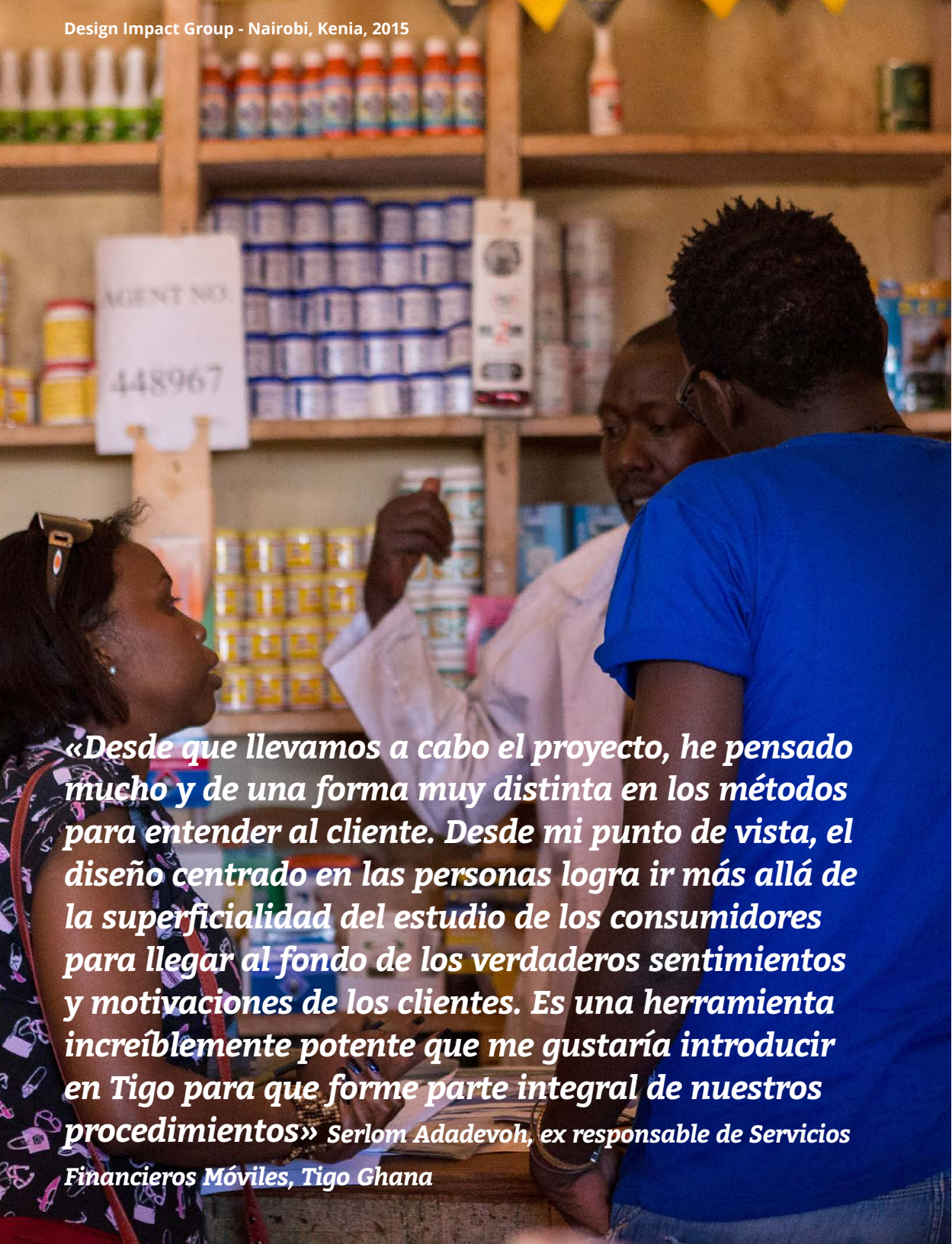


VALORES DEL CLIENTE

<i>Información</i>	<i>Información y relaciones</i>	<i>Información y relaciones</i>	<i>Información y relaciones</i>	<i>Velocidad, pragmatismo, productividad, emoción/comodidad</i>	<i>Flexibilidad</i>	<i>Riesgo, relación e información</i>	<i>Velocidad</i>
--------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---	---------------------	---------------------------------------	------------------

DEFICIENCIAS

<p>INFORMACIÓN: hay que mejorar el diseño de la estrategia de comunicación</p> <p>INFORMACIÓN: el diseño de la estructura y los incentivos del personal de campo debe mejorarse para garantizar la conversión</p> <p>“Cuando me surge una necesidad financiera, suelo pedir información a mis familiares y amigos”</p> <p>“Tengo una relación muy estrecha con mis vecinos. En los momentos difíciles, nos ayudamos los unos a los otros... Mi vecina me habló de Janalakshmi y me comentó que podía ofrecerme un préstamo más barato que en el circuito privado”</p>	<p>INFORMACIÓN: hay que mejorar el diseño de la estrategia de comunicación</p> <p>INFORMACIÓN: el diseño de la estructura y los incentivos del personal de campo debe mejorarse para garantizar la conversión</p> <p>INFORMACIÓN: se puede mejorar el diseño de los sistemas de información y comunicación para cubrir las necesidades de validación percibidas por los clientes.</p> <p>“Como todo el mundo me recomendaba a Janalakshmi, pregunté a mis hermanas y me confirmaron que era una buena opción”</p>	<p>RELACIÓN: se puede mejorar el diseño de la estructura y los incentivos del personal de campo para ayudar a los clientes existentes y potenciales en sus procesos de búsqueda</p> <p>RELACIÓN: se puede mejorar el diseño de la estructura y los incentivos del personal de campo para ayudar a los clientes existentes y potenciales en sus procesos de selección.</p>	<p>COSTO: contar con herramientas centradas en las personas (facilitadas por la tecnología) que permitan a los usuarios modelar sus necesidades financieras y seleccionar productos adecuados que minimicen el costo total. Los principios de diseño podrían incluir una carga cognitiva baja y unos requisitos de alfabetización limitados.</p>	<p>VELOCIDAD Y PRODUCTIVIDAD: se puede analizar el diseño de los sistemas más nuevos o la configuración de los sistemas existentes para agilizar los plazos y reducir las visitas múltiples (o excesivamente largas) de los clientes.</p> <p>VELOCIDAD Y PRODUCTIVIDAD: Los programas podrían mejorarse ofreciendo incentivos para que los empleados del Jana Center agilicen los plazos en la fase de incorporación.</p>	<p>FLEXIBILIDAD: hacer de la flexibilidad una ventaja diferencial podría ser una opción estratégica para Janalakshmi.</p> <p>FLEXIBILIDAD: Janalakshmi podría crear procesos y sistemas tecnológicos que le permitan ofrecer más flexibilidad a sus clientes sin incrementar la exposición a riesgos ni el costo de las operaciones.</p> <p>FLEXIBILIDAD: se podría mejorar el diseño de la estructura y los incentivos del personal de campo para proporcionar más flexibilidad a los clientes en términos de plazos, cantidades y procesos.</p> <p>“Me resulta difícil pagar 100 INR todos los días, ya que cobro mensualmente. ¿Por qué no pueden ajustar el importe o las fechas de amortización?”</p>	<p>INFORMACIÓN: se puede mejorar el diseño de la estructura y los incentivos del personal de campo para ayudar a los clientes existentes y potenciales en sus procesos de gestión de carteras.</p>	<p>VELOCIDAD: diseñar procesos y sistemas capaces de ofrecer depósitos de fondos más rápidos en el caso de las cuentas de ahorro.</p> <p>“El gerente me dijo que podía solicitar el siguiente préstamo para mejorar mi negocio”</p>
---	---	---	--	---	--	--	---



«Desde que llevamos a cabo el proyecto, he pensado mucho y de una forma muy distinta en los métodos para entender al cliente. Desde mi punto de vista, el diseño centrado en las personas logra ir más allá de la superficialidad del estudio de los consumidores para llegar al fondo de los verdaderos sentimientos y motivaciones de los clientes. Es una herramienta increíblemente potente que me gustaría introducir en Tigo para que forme parte integral de nuestros procedimientos» Serlom Adadevoh, ex responsable de Servicios

Financieros Móviles, Tigo Ghana



Experimentos

Empiece por el cliente

Pruebe estos experimentos para desarrollar sus competencias básicas en materia de estudios cualitativos

6. Encuentre tres agentes en la comunidad

Es común dar por sentadas vivencias aparentemente irrelevantes, como acceder a un agente sin dificultades o recibir una asistencia útil a través del centro de atención telefónica para clientes. Sin embargo, incluso los problemas más pequeños en la experiencia pueden generar importantes barreras para la adopción de su producto.



Para acceder a los experimentos, visite <https://www.cgap.org/research/publication/customer-experience-toolkit>

7. Tome un café con los clientes

Inicie una conversación espontánea con un grupo de clientes mientras visita la sucursal. Esta es una excelente manera de conocer su experiencia sin los requisitos logísticos que conlleva organizar un grupo de debate formal.

8. Acompañe a un empleado de primera línea en una jornada de trabajo

El acompañamiento (o shadowing) es una técnica de observación básica que le permite aprender de una experiencia desde la perspectiva de un único usuario, sin interferir en ella. Acompañar a un miembro del personal de primera línea le ayudará a identificar patrones y otra información de utilidad sobre la interacción entre sus empleados y los clientes.

9. Cree un esquema de clientes

Un esquema o boceto de clientes es un ejercicio sencillo para comenzar a caracterizar a sus clientes y aprender sobre aquellas facetas de ellos que desconoce. Además, puede ayudarle a orientar la creación de un plan de estudio y a desarrollar las primeras fases de sus usuarios modelo.



Experimento 6

Encuentre tres agentes en la comunidad*

La experiencia con los agentes suele diferir bastante entre las zonas rurales ya las urbanas, y es común dar por sentadas vivencias aparentemente sencillas, como acceder a un agente con facilidad o recibir una asistencia útil a través del centro de atención telefónica para clientes. Sin embargo, existen formas sencillas de ponerse en el lugar de sus clientes y entender los desafíos cotidianos que enfrentan para acceder a sus productos.

PASOS

- 1** Empiece por visitar un pueblo o aldea en el que los índices de adopción de sus productos/ servicios sean bajos. Dese una vuelta y trate de encontrar a tres agentes que puedan ayudarlo (es mejor si no conoce el lugar de antemano). Documente el proceso por escrito y con fotografías. Anote sus acciones, interacciones, emociones y razonamientos.
- 2** Actividad de seguimiento: elija una dificultad específica con la que se habría encontrado como cliente (por ejemplo, no poder configurar su cartera móvil). A continuación, pregunte al agente si puede ayudarlo y, seguidamente, **llame al centro de atención al cliente y solicite asistencia para resolver el problema.**
- 3** Tome notas a lo largo de la experiencia y, una vez de vuelta en la oficina, reflexione con su equipo sobre los siguientes temas:
 - ¿Cuánto tiempo se tarda en encontrar a un agente u obtener ayuda útil a través del centro de atención al cliente?
 - ¿Qué momentos del proceso le resultaron frustrantes?
 - ¿A quién solicitó ayuda más allá del centro de atención al cliente?

DURACIÓN

1 - 2 hours

PARTICIPANTES

Individual or small group exercise

MATERIALES

La aplicación de notas de su teléfono móvil

* Si su organización no trabaja con una red de agentes, siempre tendrá la posibilidad de realizar la segunda parte del ejercicio: «Llamar a un centro de atención al cliente y solicitar asistencia».

EXPERIMENTOS EN ACCIÓN

En 2010, Tigo Cash lanzó una solución de dinero móvil. Antes de 2012, el servicio contaba con poco más de 1 millón de suscriptores registrados, aunque solo una pequeña parte de ellos realizaban operaciones. Un año después, Tigo Cash tuvo dificultades para expandir sus servicios en el país, de modo que decidió aunar fuerzas con IDEO.org para determinar cómo mejorar su propuesta de valor para el cliente y la adopción del dinero móvil por parte de usuarios con bajos ingresos de Ghana.

Una vez que comenzaron el estudio inicial, se propuso al gerente de Tigo-Cash un ejercicio sencillo: encontrar tres agentes y solicitarles ayuda. Esa actividad lo ayudó a experimentar el servicio de primera mano y entender su funcionamiento en un contexto y una comunidad reales. El gerente tuvo que realizar más de 10 llamadas a un representante de clientes de Tigo y deambular aproximadamente dos horas por el pueblo hasta encontrar a un agente. Hasta ese momento, el personal de Tigo Cash no era consciente de las dificultades prácticas que enfrentaban sus clientes.

CUÁNDO UTILIZARLO

- Justo antes de comenzar la fase de estudio.
- Le ayudará a pensar desde la perspectiva de sus clientes desde el principio del proceso.
- Además, puede servirle de actividad complementaria al mapa del recorrido del cliente y permitirle entender cómo la gente actúa, siente y piensa en situaciones similares.

PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para obtener un conocimiento más profundo de las dificultades y necesidades diarias que enfrentan sus clientes al utilizar su producto.
- Para generar nuevas ideas con las que mejorar sus servicios actuales.

3

PLANIFIQUE Y ACTÚE

Entender a sus clientes es una tarea reveladora, y poner en práctica las conclusiones obtenidas de este ejercicio puede resultarle abrumador.

El objetivo de este capítulo es guiarle a través del proceso de enfoque y priorización de oportunidades de negocio centradas en el cliente mediante un informe de oportunidades, y proponerle estrategias para integrar la experiencia del cliente en su labor actual.

Descubrirá como Janalakshmi empleó procesos de generación de ideas y creación de prototipos para empoderar a sus equipos y probar sus ideas en comunidades reales. Además, dotará a su equipo de recursos prácticos como el retrato de modelo de negocio, la herramienta de elaboración de presupuestos y una serie de consejos prácticos para obtener el apoyo de todos los departamentos de su organización. ¿Qué está esperando? ¡Empecemos!

En este capítulo, abordaremos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se definen y priorizan las oportunidades de negocio prometedoras?
- ¿Cómo puede integrar la experiencia del cliente en los procesos de su organización?
- ¿Qué debe hacer para crear prototipos de experiencia del cliente?
- ¿Cómo puede acostumbrar a su equipo a probar rápidamente las ideas?

¿Cómo se definen y priorizan las oportunidades de negocio prometedoras?

El modelo de segmentación, los usuarios modelo y el mapa recorrido del cliente le ayudarán a identificar las necesidades acuciantes y aspiraciones de sus clientes objetivo, y a detectar deficiencias en su oferta. El informe de oportunidades le ayudará a captar y priorizar los beneficios y atributos clave que su producto o servicio debe ofrecer para garantizar su eventual adopción. El siguiente paso, que es de hecho el más importante, consiste en convertir esas conclusiones en una oportunidad de negocio viable en la que su empresa pueda invertir. Utilice estas preguntas para orientar sus reflexiones y emplee el informe de oportunidades para profundizar en ellas:

Priorice las barreras. Analice las barreras que impiden a los usuarios utilizar su producto o servicio, e identifique aquellas que suponen un «punto de ruptura» para el usuario modelo que creó. **Si ya cuenta con un producto:** ¿Cuáles son los atributos de su producto que más contribuyen a estas barreras?

Priorice los incentivos y beneficios. Analice los beneficios potenciales que su producto o servicio debiera ofrecer e identifique aquellos «indispensables» para el usuario modelo que creó. **Si ya cuenta con un producto:** ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio que reforzarían esos beneficios y, por lo tanto, incrementarían su adopción?

Priorice los puntos de contacto y los canales. Analice los puntos de contacto y los canales a través de los cuales los clientes experimentan su oferta. Identifique los puntos de contacto más sólidos y los más débiles, y determine los desafíos y oportunidades que presenta cada canal. ¿Qué debiera mantener y cuáles hay que cambiar?

Priorice los atributos para generar valor. Analice los cinco atributos clave que debe incluir u optimizar para garantizar la adopción (maximizar los beneficios y minimizar las barreras) e identifique los atributos clave de su producto que fomentan su adopción (por ejemplo, velocidad, relaciones con los clientes, flexibilidad, etc.). Asigne un valor de entre 1 y 10 a cada atributo.

- ¿Cuál es el valor óptimo/ideal?
- ¿Cuál es el valor mínimo aceptable?

Una vez que haya hecho esto, contraste estos valores óptimos/ideales y mínimos con los de las principales partes interesadas, ya que pueden variar sustancialmente según el contexto o segmento.



Herramienta 3

Plantilla de informe de oportunidades

El informe de oportunidades crea alineación en torno a las oportunidades más prometedoras para mejorar la experiencia del cliente Y generar valor para la empresa. Esta herramienta contribuye a fomentar el consenso en su equipo y el compromiso de las partes interesadas en términos de dónde invertir para mejorar la experiencia del cliente que ofrece su organización.

Herramienta 3

Informe de oportunidades (1/4: percepciones humanas)

PERCEPCIONES SOBRE COMPORTAMIENTOS [FINANCIEROS]: resuma sus percepciones sobre los comportamientos que observó en las prácticas financieras de sus clientes. ¿Qué hábitos y rituales practican regularmente (por oposición a los comportamientos excepcionales, que son resultado de presiones externas)?

PERCEPCIONES SOBRE LA MOTIVACIÓN: resuma las necesidades, los factores facilitadores y los impedimentos que influyen sobre sus clientes. ¿Qué partes interesadas tienen influencia sobre sus vidas?

*Las percepciones humanas son el resultado de estudios presenciales con usuarios. Consulte la herramienta 1: usuario modelo, para aprender a elaborar una descripción resumida representativa de los usuarios y partes interesadas principales.



Para acceder a la plantilla de informe de oportunidades, visite www.cgap.org/research/publication/customer-experience-toolkit



Recursos: Herramienta de priorización

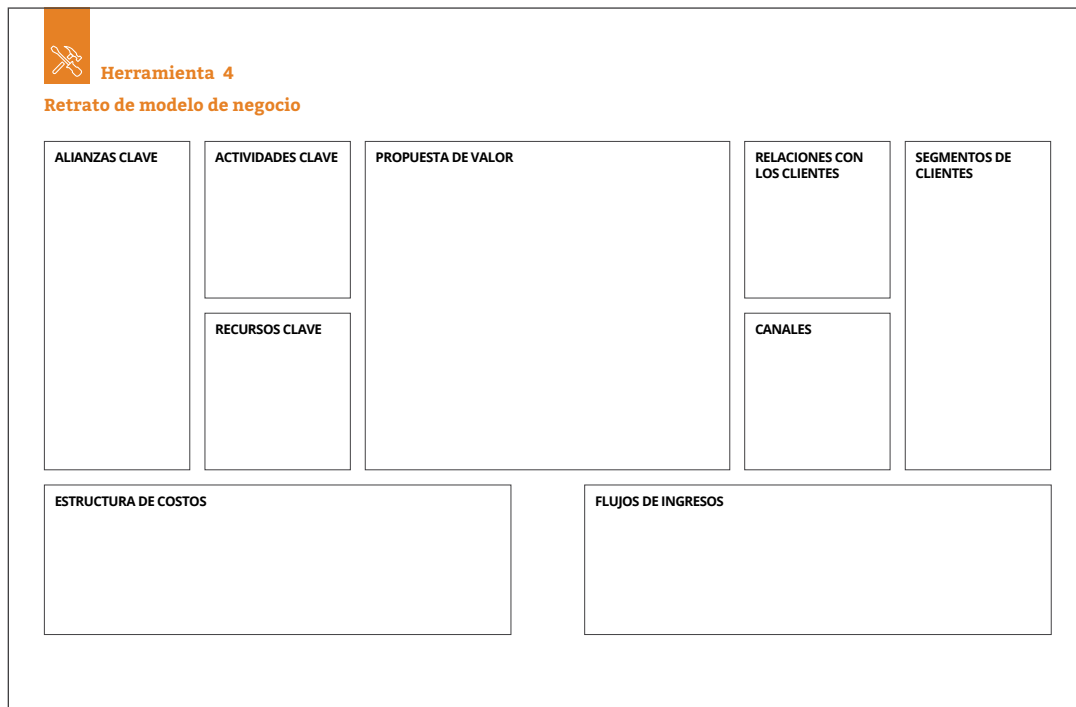
Métodos extraídos de: The DIY Toolkit (Nesta), Insights Into Action (CGAP), TPP (BMGF)



Herramienta 4

El retrato del modelo de negocio

El retrato del modelo de negocio es una herramienta que permite describir, analizar y diseñar modelos de negocio. Ayuda a explicar las razones por las que una organización crea, ofrece y captura valor, y constituye un buen punto de partida para reflexionar y debatir sobre el modelo de negocios de su organización, sus competidores o cualquier otra empresa.



Para obtener más información sobre la herramienta de elaboración de presupuestos, www.experiencetoolkit.org

¿Cómo puede integrar la experiencia del cliente en los procesos de su organización?

Puede utilizar el proceso descrito anteriormente para determinar oportunidades a corto y largo plazo para probar mejoras en la experiencia del cliente. Independientemente de si sus plazos son de una semana o seis meses, la escala de la inversión dependerá del tipo de solución y del alcance de estudio y las pruebas que desee aplicar.

Por lo general, los procesos orientados al diseño debieran proporcionarle resultados concretos de los que aprender en un período de tiempo relativamente corto en comparación con otras formas de análisis. Aunque puedan parecer menos sólidos, el conjunto de principios y procesos en el que se basan —que da lugar a ciclos rápidos de investigación, creación y prueba— les confieren rigor.

GUÍA PARA LA DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DE LOS PROYECTOS

Nivel de esfuerzo y plazos	Esfuerzo leve 1-3 semanas	Esfuerzo moderado 4-8 semanas	Esfuerzo intenso 2-3 meses
Ejemplo de proyecto	Janalakshmi Campañas de mercadotecnia en las sucursales	Janalakshmi Proyecto de mejora de servicios/productos	MyAgro Proyecto de desarrollo de producto
Equipo		1 alto directivo 2-3 miembros en el equipo principal	1 jefe de proyecto 2-3 investigadores de campo 1 intérprete (si fuera necesario)
1. APRENDER	[Plan de estudio superficial de la muestra: entrevistas de 1 hora de duración con 10 visitantes seleccionados al azar...] Duración / Presupuesto / Suministros / Personal	DURACIÓN: 2 semanas ACTIVIDADES/HERRAMIENTAS Entrevistas en hogares: N.º de entrevistas: 15-16 Duración 3 h/entrevista Mapa de gastos-ingresos y puntos de contacto de Jana (herramientas) Acompañamiento al personal de campo 1-2 observaciones 3-4 horas 1 persona Observaciones no invasivas (fly on the wall) 1-2 observaciones 3-4 horas 1-2 personas Talleres con clientes: 2 talleres 5-7 clientes/sesión 3 h/taller	DURACIÓN: 2 semanas de planificación 3 semanas de aprendizaje ESTUDIOS SECUNDARIOS: Delimitación del espacio de innovación: Factores que influyen sobre el espacio Dinámica organizativa ESTUDIOS PRIMARIOS: Entrevistas en hogares: Duración: 3 h/entrevista Entrevistas de interceptación: Duración: 20-30 minutos N.º de entrevistados: 50-70

GUÍA PARA LA DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DE LOS PROYECTOS

Nivel de esfuerzo y plazos	Esfuerzo leve 1-3 semanas	Esfuerzo moderado 4-8 semanas	Esfuerzo intenso 2-3 meses
Ejemplo de proyecto	Janalakshmi Campañas de mercadotecnia en las sucursales	Janalakshmi Proyecto de mejora de servicios/productos	MyAgro Proyecto de desarrollo de producto
Equipo		1 alto directivo 2-3 miembros en el equipo principal	1 jefe de proyecto 2-3 investigadores de campo 1 intérprete (si fuera necesario)
2. CREAR		DURACIÓN: 1 semana ACTIVIDADES Ideación en grupos 2 sesiones 4-5 clientes/sesión 2 facilitadores Sección I: Ejercicio en grupo de 60 min. Plantillas de ideación (herramienta) Tarjetas de soluciones (herramienta) Sección II: 30 min. Plantilla de presentación de ideas (herramienta) Plantilla de calificación (herramienta)	DURACIÓN: 1 semana ACTIVIDADES Taller de ideación: 1 sesión 8-12 miembros del personal 1 facilitador Entrevistas con partes interesadas:

3. PROBAR

DURACIÓN: 4-6 semanas ACTIVIDADES DE CREACIÓN DE PROTOTIPOS Nota: Estos pasos representan el proceso correspondiente a cada uno de los prototipos. Planificación del prototipo: Plantilla de planificación (herramienta) Diseño del prototipo: Producción del prototipo: Implementación de prototipo: Actualización del prototipo (herramienta) Medición del prototipo: Herramientas para recopilar comentarios	DURACIÓN: 2 semanas ACTIVIDADES DE CREACIÓN DE PROTOTIPOS Prototipos en papel: Carné de agricultor para registro en un servicio (ejemplo). Hojas de supervisión para determinar qué gastos son prioritarios (ejemplo). Esquemas de páginas (wireframes) para aplicaciones móviles: Para el registro y la inscripción (ejemplo). Simulación de interacción con un sistema de respuesta de voz interactiva: Simulación de cinco minutos para ilustrar una nueva experiencia de servicio.
---	--

GUÍA PARA LA DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DE LOS PROYECTOS

Nivel de esfuerzo y plazos	Esfuerzo leve 1-3 semanas	Esfuerzo moderado 4-8 semanas	Esfuerzo intenso 2-3 meses
Ejemplo de proyecto	Janalakshmi Campañas de mercadotecnia en las sucursales	Janalakshmi Proyecto de mejora de servicios/productos	MyAgro Proyecto de desarrollo de producto
Equipo		1 alto directivo 2-3 miembros en el equipo principal	1 jefe de proyecto 2-3 investigadores de campo 1 intérprete (si fuera necesario)
4. MEDIR		ACTIVIDADES DE MEDICIÓN: Encuesta de satisfacción del cliente: Diseño de experiencia del cliente de Dalberg (herramienta). Nota: Esta actividad se encuentra fuera de las posibilidades para el plazo de 4/8 semanas.	DURACIÓN: 2 semanas Nota: Las actividades son las mismas que en la fase de pruebas.

5. ESCALAR

Nota: Esta actividad se encuentra fuera de las posibilidades para plazo de 4/8 semanas	DURACIÓN: Más de 6-8 meses Nota: Fase a determinar
---	--

Una vez que haya desarrollado su plan de proyecto, asegúrese de coordinar la participación de otros grupos en los niveles de departamento y sucursal para obtener un apoyo transversal y alinearlos con el resto de las iniciativas en curso.

Design Impact Group - Bangalore, India, 2015

Un mando intermedio comparte un concepto con un grupo de partes interesadas internas tras una sesión de laboratorio de diseño interno celebrada para desarrollar intervenciones en materia de experiencia del cliente.



¿Qué debe hacer para crear prototipos de experiencia del cliente?

Los prototipos de experiencia del usuario son una representación orientada al cliente de una idea de producto. Su propósito es validar y perfeccionar conceptos con clientes y otros actores, y generar nuevas ideas en un ecosistema de producto. Estos prototipos aprovechan los materiales disponibles para modelar rápidamente los diferentes aspectos de un producto.

¿Por qué un prototipo?

La creación de prototipos permite a un equipo de desarrollo de producto explorar rápidamente diferentes conceptos antes de invertir en su diseño detallado y desarrollo. Esta actividad da forma a las ideas de producto para poder sacarlas de la oficina y hacerlas realidad para las vidas, necesidades, deseos y capacidades de los clientes.

Principios de la creación de prototipos:

- Descarte rápidamente las ideas inapropiadas.
- Perfeccione y revise las ideas prometedoras.
- Haga un uso eficiente de los recursos, las competencias y las herramientas disponibles.
- Involucre activamente al cliente en la creación del producto.

Para sacar el máximo partido posible de la creación de prototipos, el producto debe ser flexible. Crear y probar prototipos requiere que el equipo adquiera el compromiso de tener en cuenta los comentarios de los clientes y realizar los cambios pertinentes al producto.

La mejor forma de afinar los detalles de un concepto de producto es llevar a cabo la creación de prototipos en varias rondas. Ese proceso puede dividirse en las fases de **prototipo de concepto**, **prototipo de interfaz** y **prototipo de usabilidad**, y dar como resultado artefactos que pueden ir desde esquemas de concepto hasta prototipos interactivos muy detallados.

Si desea obtener más información sobre cómo BTPN Bank (Indonesia) desarrolló un nuevo producto para clientes con bajos ingresos mediante múltiples iteraciones de su proyecto de creación de prototipos, el Informe sobre creación de prototipos del CGAP (*CGAP Prototyping Report*) lo guiará a través del proceso y le propondrá 10 prototipos distintos que podrá recrear fácilmente en su organización.



Referencia: Informe sobre creación de prototipos del CGAP (CGAP Prototyping Report).

¿Cómo puede acostumbrar a su equipo a probar rápidamente las ideas?

Un elemento fundamental en los proyectos de mejora de la experiencia del cliente es la creación rápida de prototipos. Desarrollar rápidamente un prototipo con el nivel de detalle suficiente para materializar la idea le permitirá presentarla a sus clientes y solicitarles comentarios acerca de ella.

Puesto que la mayoría de los PSF no están acostumbrados a probar rápidamente las ideas mediante prototipos rápidos, especialmente en

las fases iniciales del proceso, puede resultar difícil romper con las costumbres establecidas y convencer a los miembros del equipo para que lo intenten (debido al temor a fracasar), para aprender de los clientes más rápidamente. Sin embargo, la buena noticia es que los prototipos pueden adoptar formas muy diversas, algunas de las cuales no requieren un gran compromiso por parte de su organización.

PROTOTIPOS

Propósito y tipo de iteración	Descripción	Contexto	Ejemplo
Modelos de ideas (representaciones aproximadas con fines ilustrativos)	Una manifestación rápida y tangible de su idea. Se trata de representaciones simples y poco detalladas de un concepto, que podrían adoptar la forma de esquemas, guiones gráficos o escenarios de representación de roles sencillos. Lo más conveniente es utilizarlos como artefactos para generar debates acerca de una idea.	Reuniones o talleres	Guion gráfico para ilustrar una nueva experiencia de servicio

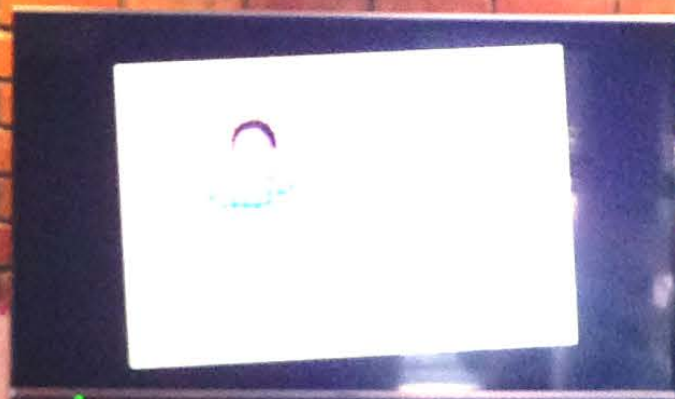
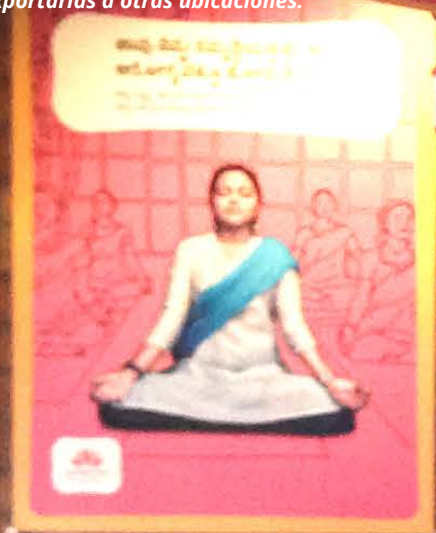


Referencia: Informe sobre creación de prototipos de BTPN (BTPN Prototyping Report)

PROTOTIPOS

Propósito y tipo de iteración	Descripción	Contexto	Ejemplo
Prototipos (conceptos iterativos para experimentar o probar)	Fase en la que somete a prueba una versión desarrollada de su concepto o solución con características específicas y usuarios representativos en un contexto real. Los prototipos son herramientas valiosas para someter a prueba cuestiones específicas de funciones, audiencias o experiencias en contextos reales que, por lo general, consisten en experiencias dirigidas con usuarios.	Sobre el terreno (en la calle, espacios comunitarios, sucursales u hogares)	Un esquema de página operativo de una plataforma de servicios móvil con el que los clientes potenciales pueden interactuar
Pruebas piloto o minipilotos (programas a pequeña escala que se pueden perfeccionar)	En este caso, se lanza su idea al mundo de una forma más tangible. En esta fase, puede someter a prueba su solución casi sin intervención de facilitadores, para recabar datos sobre su funcionamiento natural con usuarios. Los parámetros y otras evidencias ayudan al equipo a afinar y perfeccionar la prueba piloto para convertirla en una oferta susceptible de implantarse. Las pruebas piloto y minipilotos ofrecen un período de prueba de vital importancia previo al perfeccionamiento y lanzamiento de una oferta.	En el entorno del servicio objetivo o representativo (sucursal, tienda, plataforma móvil, etc.).	Una prueba de un nuevo servicio de 60 días de duración, con un grupo de 100 clientes, seguida de una breve entrevista telefónica.
Implementación (los modelos u ofertas se pueden lanzar en forma sostenible)	Oferta comprobada que se lanza a un mercado de forma más permanente. En este punto, su producto/servicio debiera ser capaz de funcionar en paralelo con el resto de su cartera de ofertas. Además, los detalles de las cuestiones internas (modelo de negocio, operaciones) y externas (experiencia de servicio, mercadotecnia) deberán haberse desarrollado ya por completo, y solo podrán ajustarse levemente. Su éxito se mide mediante indicadores perfeccionados desde su fase piloto, así como a partir del rendimiento de negocio que proporcionan. Las ofertas en fase de implementación son soluciones plenamente operativas lanzadas para su uso por parte de clientes reales.	En el entorno de servicio en cuestión, con colaboradores reales.	Una nueva oferta de préstamo con una experiencia de incorporación dirigida por agentes de campo y a través de canales móviles.

Design Impact Group - Centro de atención al cliente de Janalakshmi en Bangalore, India, 2015
Dos mujeres ven videos en un entorno con materiales comunicativos actualizados mientras esperan a ser atendidas en un centro de Janalakshmi. Esta sucursal de Jana, en el barrio de Neelasandra de Bangalore, se ha transformado en un laboratorio para someter a prueba todas las nuevas iniciativas centradas en el cliente. Si funcionan en Neelasandra, se considera la posibilidad de exportarlas a otras ubicaciones.



ಇವರ ಕಥೆ ಕೇಳು

«El objetivo [de los prototipos] es pasar de una experiencia [del cliente] promedio a una de excelencia» Ramesh Ramanathan, Janalakshmi



Estudio de caso

Janalakshmi Prototyping Process

Desafío

En el mercado indio, donde los servicios financieros para las poblaciones desfavorecidas son cada vez más competitivos, Janalakshmi identificó una oportunidad para diferenciar su marca utilizando como recurso la experiencia del cliente. En 2015, el CGAP puso en marcha un proyecto de colaboración con Dalberg y Janalakshmi, la mayor IMF urbana de India, para analizar el recorrido del cliente de esta última y realizar intervenciones en materia de experiencia del cliente. Dalberg utilizó este estudio cualitativo para diseñar un plan maestro de mejora de la experiencia del cliente en plazos breves, comenzando con prototipos de pequeño tamaño. Puede obtener más información acerca de la fase de estudio en la página 60.

Preguntas

¿Qué prototipos de experiencia del cliente tendrán mayor impacto y valor para Janalakshmi y se pueden, entonces, implementar y escalar?
¿Cómo puede Janalakshmi formar equipos transversales que diseñen y ejecuten proyectos de creación de prototipos de experiencia del cliente?

Resumen

Durante la fase de prueba, los líderes de proyecto designados implementaron prototipos durante un período de seis semanas. Los equipos sometieron a prueba con clientes las soluciones más prometedoras para obtener rápidamente sus comentarios y, tras un par de iteraciones, incorporar formalmente la mejora en la experiencia del cliente a los procesos de negocio de Janalakshmi. La fase de creación de

prototipos se estructuró de la siguiente manera:

Planificación del prototipo: definir hipótesis, crear mapas de procesos, definir cronogramas y requisitos de recursos y presupuesto, y establecer un enfoque para la recopilación de comentarios.

Diseño del prototipo: generar recursos complementarios, artefactos, procesos y materiales formativos.

Producción del prototipo: según el alcance del prototipo, adquirir o producir los recursos adicionales o artefactos necesarios. (Limite estos componentes al mínimo indispensable para que los prototipos sean simples y flexibles).

Implementación del prototipo: implemente los prototipos durante varias semanas hasta alcanzar el tamaño de muestra y las conclusiones deseadas.

Janalakshmi puso a prueba los siguientes prototipos:

- mejora de las instalaciones disponibles para los clientes en una sucursal del banco.
- agilización de los procesos de entrega de fondos para reducir los tiempos de espera de los clientes.
- puesta en marcha de un programa de recompensas para premiar la amortización anticipada de los créditos y la asistencia a las reuniones relativas a los préstamos.
- La institución reservó un presupuesto modesto que el equipo pudo utilizar para el desarrollo de prototipos. Un miembro



experimentado del personal fue nombrado abanderado de experiencia del cliente para garantizar que los gerentes encargados de la creación de prototipos contaran con las autorizaciones pertinentes y el compromiso de las personas necesarias para llevar a cabo sus proyectos.

Algunas de las ideas resultaron fáciles de implementar. Jana decidió que debía contar con una lista de factores no negociables, para garantizar una experiencia del cliente básica mínima en cada sucursal/ubicación donde la institución contase con un agente y crear una identidad de marca diferenciada en las mentes de los usuarios. El resultado de este esfuerzo fue el prototipo de «Jana Basics», en virtud del cual se proporcionaron servicios como agua corriente, baños limpios, salas de espera amplias, zonas de lactancia y áreas de juegos para niños en dos sucursales ubicadas en las zonas más deprimidas de barrios ya de por sí desfavorecidos, que carecían de este tipo de instalaciones. En dos de sus sucursales, Janalakshmi formó a recepcionistas para dar la bienvenida a cada cliente, proporcionarle un número con su turno y acompañarlo hasta la sala de espera. El impacto positivo que este prototipo tuvo sobre los clientes puso de manifiesto la necesidad de invertir en la ampliación de estos elementos no negociables a todas sus sucursales a nivel nacional.

Janalakshmi también sometió a prueba la revolucionaria idea de reducir el tiempo de espera que los clientes pasaban en las sucursales para obtener los fondos de

préstamos colectivos. Los usuarios se habían quejado porque perdían días completos de empleo y sueldo en las sucursales para recibir los fondos en sus cuentas, ya que era necesario que todos prestatarios del préstamo colectivo estuviesen presentes simultáneamente. Esto hizo que el equipo probase un nuevo enfoque en virtud del cual todo el papeleo pasó a realizarse en un centro comunitario cercano al lugar donde vivían los prestatarios (por lo general, los usuarios de este tipo de producto viven en la misma comunidad). Aunque los clientes siguieron teniendo que presentarse en la sucursal para que el dinero se transfiriese a sus tarjetas bancarias, se consiguió reducir el tiempo de espera. Además, como había menos clientes haciendo cola en la sucursal, la institución puede ahora procesar más préstamos a lo largo del día. Por lo tanto, la nueva propuesta resultó beneficiosa tanto para los clientes como para el negocio. Los departamentos de Cumplimiento y Riesgos plantearon sus reservas, ya que este prototipo entraba en conflicto con las normas del sector en relación con el cumplimiento de la responsabilidad colectiva. Su principal temor era que afectase las amortizaciones. Aunque el incremento en el volumen de negocio no resultó evidente en las seis semanas que duró el prototipo, el programa pareció tener una buena acogida entre los clientes. Por ello, el prototipo se trasladó a una fase piloto para obtener más evidencias, y la dirección de Janalakshmi mantuvo su compromiso de respaldar el proyecto si se confirmaba su justificación comercial.

¿Cómo puede beneficiar a un negocio la mejora de la experiencia del cliente para las personas desfavorecidas? Publicación en el blog de CGAP

(<http://www.cgap.org/blog/5-ways-improve-customer-experience-poor>)

IDEA: _____		OWNERS: _____	
QUESTIONS What questions are you prototyping answering?	PLANNING TIMELINE (6 weeks)		SCALE UP How should the scale beyond the test period?
	ACTIVITIES		
ROLES What people are needed to make this a reality and for what will they be responsible?	RESOURCES resources		SUCCESS What would success look like for the project?
	RESOURCES		

Al término de ese período de seis semanas, la justificación empresarial de Jana Basics fue más que evidente. No obstante, el segundo prototipo sobre la modificación de los procesos de entrega de fondos de los préstamos requirió pruebas piloto adicionales para confirmar su impacto. Por su parte, el tercer prototipo (el programa de recompensas para clientes) volvió a la fase de diseño porque su justificación comercial no era lo suficientemente sólida. Janalakshmi también ha puesto en marcha el desarrollo de un modelo de innovación y prueba continua en materia de experiencia del cliente. Aunque el personal de la institución hizo gala de una excelente iniciativa durante el proceso de creación de prototipos, tuvo dificultades para conciliar el proyecto con sus responsabilidades cotidianas. Ahora, Janalakshmi está creando KPI específicos de foco en el cliente para fomentar la innovación de su personal en este campo. Sus responsables han tomado consciencia de la importancia de incentivar a los empleados (tanto mediante tiempo libre como con dinero) a fin de que contribuyan

más allá de sus responsabilidades habituales. Para ello se creó un consejo denominado Suno Unki Kahani («escucha al cliente», en el idioma local) integrado por miembros de todos los departamentos de la empresa que se reúne periódicamente para analizar iniciativas de foco en el cliente y compartirlas con la dirección. Uno de los resultados de este trabajo es la transformación de una sucursal de Jana ubicada en el barrio Neelasandra de Bangalore en un laboratorio para someter a prueba todas las nuevas iniciativas centradas en el cliente. Si el proyecto da resultado en esa sucursal del banco, cuenta con un primer respaldo para el escalar la mejora en la experiencia del cliente. Gracias a una combinación de normas culturales, incentivos estructurales y procesos de innovación claros, Janalakshmi está avanzando en la adopción de un nuevo enfoque de experiencia del cliente en su organización.

Design Impact Group - Bangalore, India, 2015

Un equipo de proyecto recién formado en una IFM urbana elabora un plan de dos meses de duración para determinar cómo analizar y probar sus nuevos conceptos de experiencia del cliente.





Estudio de caso

Creación de prototipos en BTPN: el proyecto Bertumbuh

Desafío

BTPN es un banco comercial de mediano tamaño en Indonesia, que presta servicio a 1,4 millones de clientes en el mercado masivo. En un intento por mejorar las vidas de entre 150 000 000 y 200 000 000 indonesios que en la actualidad están insuficientemente bancarizados, la institución puso en marcha su proyecto Bertumbuh («crecer» en la lengua local). Sin embargo, el banco tenía la sensación de necesitar apoyo adicional para personalizar su oferta, a fin de satisfacer verdaderamente las necesidades de sus clientes.

Preguntas

¿Cómo puede BTPN entender mejor a sus clientes desfavorecidos en Indonesia para potenciar la adopción de su nuevo servicio móvil?

Resumen

Tras tres semanas de estudios de campo iniciales, el equipo sintetizó más de 2600 observaciones de conversaciones con clientes y volvió al terreno para someter a prueba 5 conceptos principales surgidos de su taller de ideación (donde inicialmente los miembros del personal de BTPN crearon 118 nuevas ideas). A lo largo de la fase de prueba, diferentes prototipos con distintos niveles de detalle permitieron al equipo obtener perspectivas sobre los conceptos, las características y mensajes más valiosos que el producto debía ofrecer para garantizar su adopción. Tras tres semanas de estudios de campo iniciales, el equipo sintetizó más de 2600 observaciones de conversaciones con clientes y volvió al terreno para someter a prueba 5 conceptos principales surgidos de su taller de ideación (donde inicialmente los miembros del personal de BTPN crearon 118 nuevas ideas). A lo largo de la fase de prueba, diferentes prototipos con distintos niveles de detalle permitieron al equipo obtener perspectivas sobre los conceptos, las características y mensajes más valiosos que el producto debía ofrecer para garantizar su adopción.

Los modelos en papel para la prueba de conceptos

revelaron los pensamientos espontáneos de los clientes sobre su dinero en términos de necesidades tangibles y aspiraciones. Eso ayudó al equipo a involucrar a los entrevistados en un ejercicio más proactivo, a partir del cual generaron ideas y mejoraron los conceptos más valiosos.



IMPIAN WOW!
Bank BTPN akan membantu meraih impian Anda.

Mulailah bermimpi kecil-kecilan lalu pelan-pelan perbesar impian Anda.

1 Bayangkanlah impian yang ingin Anda capai tapi membutuhkan sejumlah uang. (Agen kami dapat membantu Anda.)

2 Lakukan Setoran untuk mengejar impian Anda.

3 Setelah setengah pembayaran, Anda akan menerima seluruh jumlah uang yang dibutuhkan untuk impian Anda.

WOW! Rp. 500.000

4 Lanjutkan pembayaran sambil menikmati impian Anda.

Stasiun Setoran

Rp 51.000
Rp 51.000
Rp 51.000
Rp 51.000
Rp 51.000
Rp 51.000
Rp 51.000
Rp 51.000
Rp 51.000

El uso de **prototipos en papel tan sencillos** como un material de mercadotecnia (un cartel) **para probar el concepto de producto** ayudó al equipo a explicar su funcionamiento a los clientes y orientar la conversación hacia las ventajas más relevantes e interesantes que los productos debían ofrecerles.

Prototipos de aplicaciones móviles empleados como prueba de concepto

Al final de la fase de creación de prototipos —una vez que el equipo pudo centrarse en el concepto y el producto más atractivos según los comentarios de los clientes— desarrollaron prototipos de aplicaciones móviles en papel y maquetas de teléfonos móviles para someter a prueba propuestas de menús USSD e interfaces de SMS. Estas se diseñaron con el claro objetivo de potenciar la confianza entre los clientes y los agentes y, llegado el momento, confeccionar un historial crediticio o una oferta de préstamo.



Main menu (with no Dream Packages)

(Bahasa Indonesia) (English)

Dempet WOW! says

- Dempet utama [Rp 50.000]
- Tambahkan dempet
- Pengaturan
- Bantuan

Hubungi Agen kami untuk informasi mengenai meraih impian dengan BTPN WOW!

My WOW! Wallets

- Main wallet [Rp 260.000]
- Add a wallet
- Settings
- Bantuan

See your agent to learn more about achieving your dreams with BTPN WOW!



Herramienta 5

Planificador de proyectos

Estas sencillas herramientas para crear prototipos y planificar los plazos se pueden utilizar para poner en marcha el ciclo de diseño, comentarios y ajuste durante el proceso de creación de prototipos. Tan importante como planificar adecuada y anticipadamente es considerar los objetivos de su prototipo, la principal hipótesis de mejora de la experiencia del cliente que está sometiendo a prueba, el tamaño de muestra necesario, las ubicaciones y los requisitos de materiales, presupuesto y plazos a lo largo de todo el proceso.

Herramienta 5
Planificador de proyectos

CONCEPTO DEL PROYECTO

OPORTUNIDADES: ¿Qué ámbito de oportunidad está explorando su proyecto?

PARTICIPANTES: ¿Qué personas son necesarias para hacer de ese concepto una realidad y de qué es responsable cada una de ellas?

PLANIFICADOR DE FASES DEL PROYECTO

1. Actividades

2.

3.

4.

Recursos (internos/externos)

RESPONSABLES

ITERACIÓN: ¿Cómo puede mejorar e iterar su concepto a lo largo del tiempo?

ÉXITO: ¿En qué consistiría el éxito de este proyecto?



Herramienta 6

Herramienta de elaboración de presupuestos

Las herramientas de elaboración de presupuestos le ayudarán a prever los costos básicos necesarios para llevar a cabo actividades relacionadas con la mejora de la experiencia del cliente a lo largo de una semana, un mes o un período más largo. Le resultarán útiles para definir diferentes categorías de costos, tanto internas como externas, ya que en la mayoría de las organizaciones ciertos tipos de financiamiento pueden ser más fáciles o difíciles de conseguir.

Planificador de proyectos

Herramienta 6
Herramienta de elaboración de presupuestos (1/4: dotación de recursos en el equipo principal)

PAPEL EN EL EQUIPO DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE	FUNCIÓN HABITUAL	RESPONSABILIDADES	% DE ASIGNACIÓN	COSTO ESTIMADO
Ejecutivo patrocinador	Alto directivo o ejecutivo patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> Establecer los objetivos y la visión de la organización Potenciar el respaldo de la organización Movilizar recursos 	No disponible	\$
Jefe de proyecto	Mercadotecnia Estudio de clientes Desarrollo de productos Banca digital	<ul style="list-style-type: none"> Aportar una sólida mentalidad centrada en el cliente Definir una estrategia y un enfoque para alcanzar objetivos de negocio Mejorar el conocimiento de los enfoques centrados en el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> 50 % para proyectos de pequeño y mediano tamaño 100 % para proyectos de gran tamaño o fases críticas de iniciativas más pequeñas 	\$
Operations	Gestión de productos Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Aportar una sólida mentalidad centrada en el cliente Definir una estrategia y un enfoque para alcanzar objetivos de negocio Mejorar el conocimiento de los enfoques centrados en el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> 25 % para proyectos de pequeño y mediano tamaño 50 % para proyectos de gran tamaño o fases críticas de iniciativas más pequeñas 	\$
Finance	Estrategia Análisis de negocio Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Alinear los esfuerzos en materia de experiencia del cliente con los objetivos estratégicos y financieros Elaborar modelos y análisis financieros para respaldar la justificación empresarial de la experiencia del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> 10 % para proyectos de pequeño y mediano tamaño 25 % para proyectos de gran tamaño o fases críticas de iniciativas más pequeñas 	\$
Evangelists / Champions	Ventas y mercadotecnia Atención al cliente Ingeniería/IT Gestión de marca y comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar la base de conocimientos y los datos de los clientes Promover las ventajas de los enfoques basados en la experiencia del cliente en los diferentes departamentos y funciones Avanzar en las relaciones con los sectores de apoyo como Mercadotecnia, Gestión de Sucesales o TI. 	<ul style="list-style-type: none"> Asignación de tiempo mínima para realizar un seguimiento del progreso y realizar aportaciones, normalmente 2-4 horas a la semana. Por lo general, este equipo ampliado suele incluir entre 3 y 5 cinco personas más 	\$
Sub total				Costo total



Experimentos

Planifique y actúe

Pruebe estos experimentos para obligarse a establecer límites y planificar dentro de sus restricciones

10. Demuestre el impacto de su prototipo

Un prototipo poco detallado es una manera eficaz de someter a prueba el concepto, el valor para el cliente y las percepciones de este sobre las características de un producto específico. Además, ofrece una excelente manera de anclar sus ideas en hechos tangibles y suscitar comentarios en su audiencia. Con frecuencia, las organizaciones esperan a disponer de productos bastante desarrollados antes de someterlos a prueba con los clientes para conocer sus reacciones y grado de interés.



Para acceder a los experimentos, visite www.experientecoolkit.org

11. Verifique sus supuestos Al llevar a cabo proyectos relacionados con la experiencia del cliente, siempre es conveniente validar frecuentemente sus supuestos. Utilice este sencillo test para suscitar la reflexión y el diálogo.

12. Determine el alcance de su proyecto Los presupuestos y las prioridades cambian con frecuencia. Por ello, a la hora de emprender proyectos relacionados con la experiencia del cliente, es importante asegurarse de gestionarlos de forma eficiente y reflexiva. Esta herramienta le ayudará a activar su lado más ingenioso.



Experimento 10

Demuestre el impacto de su prototipo

Un prototipo poco detallado es una manera eficaz de someter a prueba el concepto, el valor para el cliente y las percepciones de este sobre las características de un producto específico. Además, ofrece una excelente manera de anclar sus ideas en hechos tangibles y suscitar comentarios en su audiencia. Con frecuencia, las organizaciones esperan a disponer de productos bastante desarrollados antes de someterlos a prueba con los clientes para conocer sus reacciones y grado de interés.

PASOS Para desarrollar un prototipo poco detallado con el que someter a prueba sus supuestos iniciales, deberá seguir unos sencillos pasos que no le llevarán más de tres horas:

- 1** Identifique los conceptos que le gustaría entender en mayor profundidad. Es posible que desee ilustrar su idea de una manera más completa para determinar qué componentes convendría someter a prueba utilizando un guion gráfico o un mapa de conceptos. (Un ejemplo sería un programa de recompensas, que podría contar con diferentes componentes como la inscripción en un quiosco, las estructuras de las recompensas y la aplicación móvil).
- 2** Los prototipos en papel pueden adoptar formas muy diversas: simulaciones de carteles de mercadotecnia, «pantallas» de interfaz en papel o mostradores de cartón con personal simulado. Opte por un enfoque poco detallado que se adecue a su concepto. Formule preguntas para evaluar las interacciones con los modelos de usuario.
- 3** Someta su concepto a prueba con usuarios reales. Pida a los usuarios que «prueben o evalúen» el producto, el mensaje o las características principales del servicio. Solicítele que verbalicen su proceso de reflexión o le expongan sus impresiones sobre las funciones del producto después de probarlo. Registre y elabore un informe sobre cada interacción.

DURACIÓN

Desarrolle un prototipo:
2-3 horas para un prototipo en papel
2-3 días para un prototipo muy detallado
Pruebas: actividades dispersas durante los dos días

PARTICIPANTES

Grupo de 3-4

- Para las pruebas:
- 1 facilitador (juegos de rol)
- 1 anotador
- 1 fotógrafo

MATERIALES

Recursos en línea para la creación de prototipos de aplicaciones móviles (modelos/maquetas, POP2.0)

EXPERIMENTOS EN ACCIÓN

En 2010, **Tigo Cash** lanzó una solución de dinero móvil. Antes de 2012, el servicio contaba con poco más de 1 millón de suscriptores registrados, aunque solo una pequeña parte de ellos realizaban operaciones. Ante las dificultades que experimentaba para expandir sus servicios, Tigo Cash decidió aunar fuerzas con CGAP e IDEO.org para determinar cómo mejorar su propuesta de valor para el cliente y potenciar la adopción del dinero móvil por parte de la población con bajos ingresos de Ghana.

La fase de creación de prototipos de este proyecto duró dos semanas. Durante el taller, el equipo definió la planificación y la logística de los tres prototipos activos y, de esta forma, comenzó a distribuir a los miembros del equipo por ellos durante las dos semanas, con el objetivo de determinar los requisitos logísticos necesarios antes de probarlos sobre el terreno. **Prototipo de «quiosco viajero»:** [Concepto] Una instalación dedicada exclusivamente a ofrecer atención al cliente sobre la oferta

Tigo Cash, que se pudiera reproducir en las comunidades. El quiosco consistirá en una instalación física «en vivo» para prestar asistencia presencial, por ejemplo, un mostrador con una pancarta o una furgoneta, y se colocará cerca de un agente de Tigo Cash. El quiosco proporcionará formación, experiencias prácticas, asistencia y recomendaciones sobre las transacciones y los servicios ofrecidos por el agente local de Tigo Cash.

Los tres prototipos se probaron «en vivo», es decir, las herramientas de video, el propio quiosco y las promociones se pusieron en marcha sin concertar entrevistas con usuarios y se desarrollaron, por ejemplo, en una calle o mediante la aproximación directa a un cliente potencial real por parte de un representante de Tigo. De hecho, el quiosco viajero se colocó en una intersección de calles con mucho tránsito y el equipo registró la cantidad de personas que se acercaron hasta él, el tipo de preguntas que hicieron, etc.

CUÁNDO UTILIZARLO

- Cuando ya dispone de un concepto y quiere saber cómo va a reaccionar el público a él.
- Cuando desea añadir una característica específica a su producto.
- Cuando está elaborando materiales de comunicación/una campaña de difusión.

PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para aprender dónde radica el verdadero valor para el cliente.
- Para comprobar si a los clientes va a resultarles sencillo utilizar su producto o determinar con qué dificultades se van a encontrar.
- Para saber cómo utilizaría el producto el cliente.
- Para determinar qué características faltan y de cuáles puede prescindir

Una cosa es pensar que uno entiende a su cliente y otra, bien distinta, es elaborar un prototipo y someterlo a prueba en terreno. IDEO.org

4

LLEVE LA PROPUESTA A LA PRÁCTICA

Entender a sus clientes es una tarea reveladora, poner en práctica las conclusiones obtenidas de este ejercicio puede resultarle abrumador. El objetivo de este capítulo es guiarle a través del proceso de enfoque y priorización de oportunidades de negocio centradas en el cliente mediante un informe de oportunidades, y proponer estrategias para integrar la experiencia del cliente en su actual labor.

Descubrirá como Janalakshmi empleó procesos de ideación y creación de prototipos para empoderar a sus equipos y probar sus ideas en comunidades reales. Además, equipará a su equipo con recursos prácticos como el retrato de modelo de negocio, la herramienta de elaboración de presupuestos y una serie de consejos prácticos para obtener el apoyo de todos los departamentos de su organización.

¿Qué está esperando? ¡Empecemos! En este capítulo, abordaremos las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de equipo necesita para garantizar el éxito de su iniciativa?
- ¿Cómo puede asegurarse de que su equipo trabaje eficazmente?
- ¿Cómo superó los desafíos de negocio anteriores?
- ¿Cómo puede obtener apoyo de otras partes de la organización?

¿Qué tipo de equipo necesita para garantizar el éxito de su iniciativa?

Para llevar a cabo un proyecto centrado en el cliente, lo mejor es contar con un equipo transversal. Para ello necesitará un conjunto integrado de colaboradores con quienes generar ideas, intercambiar comentarios, y validar frecuentemente sus supuestos durante todo el proyecto. Por ello le recomendamos que se asegure de que cada equipo posea las siguientes perspectivas: mentalidad centrada en el cliente, lógica organizativa, conocimiento financiero especializado y evangelizadores de la organización. Factores a tener en cuenta:

1. Tamaño del equipo: aunque dependerá del alcance de su proyecto, los mejor es comenzar

asignando a su equipo principal un mínimo de dos personas de diferentes departamentos de su organización en contacto directo con los clientes.

2. Trabajar con contratistas externos: determine qué tareas puede llevar a cabo internamente y para cuáles será necesario contratar una empresa ajena a la organización. Si no está seguro, es probable que le convenga contar con un mínimo de asistencia externa. Incluso en las técnicas de estudio más básicas, un cambio sutil en la forma de formular las preguntas puede generar importantes cambios en los resultados.

Funciones organizativas

DEPARTAMENTO O FUNCIÓN	PARTICIPANTES HABITUALES	CONTRIBUCIÓN A LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> Diseñador Diseñador de experiencias de usuario Diseñador de interacciones Diseñador de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la estética, las características visuales y la identidad de marca de los productos y sus entornos de distribución. Creación de prototipos y prueba de nuevos conceptos de producto, en particular para los canales web y móvil.
Estudio de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Analista de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de recopilar y analizar los comportamientos y percepciones de los clientes, los niveles de uso actuales del producto, las expectativas sobre nuevos productos y servicios, la experiencia con el uso del/de los productos, etc.

Referencia: Árbol de decisiones del Manual de segmentación (Segmentation Playbook) y la publicación Insights into Action.

DEPARTAMENTO O FUNCIÓN	PARTICIPANTES HABITUALES	CONTRIBUCIÓN A LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE
Desarrollo de Productos	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de producto Ingeniero de desarrollo de productos Arquitecto de producto Garantía de calidad Responsable de producto/ Responsable de programa 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los comportamientos, las necesidades y los deseos del usuario para crear el producto adecuado. Definir la cartera de productos, los requisitos de productos y el lanzamiento de nuevas características. Usabilidad del producto y recorrido del usuario. Entender la adopción de las diferentes características.
Tecnologías de la Información	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de tecnologías de la información Responsable de sistemas de infraestructuras 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar las plataformas y los sistemas tecnológicos internos, incluidos los utilizados para administrar datos de los clientes. Probablemente tendría la responsabilidad de administrar una plataforma de gestión de información interna o toda la tecnología utilizada para recopilar y registrar los comentarios de los clientes.
Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de mercadotecnia Estudios de mercado Actividades de marca y comunicaciones Mercadotecnia digital Posicionamiento web (SEO) 	<ul style="list-style-type: none"> Definir y analizar a los clientes objetivo durante los procesos de creación de propuestas de valor para el usuario (mensajes de mercadotecnia), fijación de precios, dimensionamiento del mercado e identificación de tendencias. En las pequeñas empresas suele darse por supuesto que el departamento de Mercadotecnia es el responsable natural de las iniciativas centradas en el cliente.
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> Analistas de datos de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Recopilación de datos sobre los comportamientos y transacciones de los clientes. Aunque los datos en bruto no suelen ofrecer demasiado valor, su análisis inteligente puede proporcionar perspectivas útiles.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Inteligencia competitiva Estrategias de canal Estrategia corporativa Análisis de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo análisis de las tendencias clave en los mercados y los competidores teniendo en cuenta factores sociales, tecnológicos y de consumo.
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Ventas Gestión de cuentas Responsable de relaciones con clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Definir la propuesta de valor y comunicársela a los clientes. Analizar las preferencias, preocupaciones y necesidades de los clientes
Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Responsables de servicio/atención al cliente Representantes de atención al cliente Directores de sucursal 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar comentarios o quejas de los clientes tras las ventas. Algunas organizaciones supervisan sistemáticamente los comentarios recibidos en el contexto de la atención al cliente para mejorar sus actuales ofertas de productos.



«Una de las ideas más prometedoras en el ámbito de las finanzas consiste en utilizar los vínculos sociales y los puntos fuertes que estos generan para hacer que los miembros de una comunidad sigan contribuyendo a programas de ahorro responsable. La gente se vale [culturalmente hablando] del tejido social para mantenerse centrada. Pero «centrada» no solo en su situación financiera, sino también en lo concerniente al comportamiento, la religión o la salud» Ginger Baker, Square

¿Cómo puede asegurarse de que su equipo trabaje eficazmente?

Para disfrutar un éxito sostenido, los proyectos de mejora de la experiencia del cliente requieren una serie de factores facilitadores. Esos principios son:

FASE

PRINCIPIO OPERATIVO

PLANIFICACIÓN

La experiencia del cliente requiere el apoyo de los líderes: los proyectos de mejora de la experiencia del cliente requieren un apoyo sólido y sistemático de la alta dirección para que la organización siga fiel a su misión y haga de ellos una prioridad aun cuando surjan inconvenientes difíciles de superar.

Participación transversal: para lograr resultados, los proyectos de mejora de la experiencia del cliente necesitan la participación de diferentes funciones (Producto, Ventas, Operaciones, etc.) y la formación de equipos transversales.

Presupuestos: los proyectos de mejora de la experiencia del cliente requieren partidas presupuestarias independientes, especialmente cuando la ventaja no recae sobre un único sector de la organización.

1. APRENDIZAJE

Vaya a los clientes: los estudios de usuarios deben desarrollarse en la mayor medida posible en el contexto natural de los clientes.

Estudie el ciclo de vida completo: la interacción de su organización con los clientes representa una fracción muy pequeña de sus vidas financieras. Por tanto, es muy importante que estudie el ciclo de vida completo de sus necesidades financieras.

Propicie interacciones enriquecedoras: diseñe los estudios para que den lugar a interacciones enriquecedoras con los clientes que revelen mucha más información que la que se obtendría con la mera formulación de preguntas.

2. CREACIÓN

Compromiso de todas las funciones: desarrolle las ideas de mejora de la experiencia del cliente para que atraigan la mayor cantidad posible de conocimiento experto transversal.

FASE

PRINCIPIO OPERATIVO

Evite las críticas prematuras: muchas ideas para mejorar la experiencia del cliente chocarán con las doctrinas establecidas. Por eso es importante someterlas a un análisis razonado en lugar de exponerlas a críticas prematuras.

Cuente con parámetros claros: a la hora de clasificar las ideas de mejora de la experiencia del cliente, es importante calificar a cada una sobre la base de un conjunto bien definido de parámetros, que incluya criterios tanto cuantitativos como cualitativos.

Utilice relatos para comunicar mejor: redacte las ideas en forma de relatos breves (de 100-150 palabras acompañadas de imágenes) en lugar de usar notas breves que pueden ser malinterpretadas para promover debates basados en la reflexión.

3. PRUEBA

Los prototipos no son las pruebas piloto: por lo tanto, deben tener un enfoque distinto. Mientras que las pruebas piloto suelen consistir en la ejecución a pequeña escala de un proceso o servicio completo, los prototipos tienden a centrarse en probar componentes específicos de un servicio o proceso.

Planifique una pequeña parte y deje el resto para el prototipo: Una vez que cuente con los datos básicos del prototipo lo más importante es dejar que el usuario experimente con él y proporcione comentarios para, posteriormente, realizar los ajustes necesarios.

Busque algo rápido y barato: crear un prototipo de forma rápida y desordenada puede resultar más valioso que alargar el proceso en busca de la «perfección». Los prototipos poco detallados pueden proporcionar información y perspectivas muy útiles sobre los aspectos que pueden mejorar la experiencia del cliente.

Asuma riesgos calculados: la creación de prototipos requiere parámetros de evaluación y aprobación menos restrictivos que los que se aplican a los proyectos estándar o incluso a las pruebas piloto. Por lo tanto, debe calcular el nivel de riesgo que se va a asumir.

Presupuestos: la cultura de creación de prototipos se beneficiará si dispone de un presupuesto independiente para esa actividad.

4. MEDICIÓN

Planifique la medición, pero evite la complejidad: es importante elaborar un plan de medición durante las fases de diseño y lanzamiento de cualquier proyecto o prototipo de mejora de la experiencia del cliente. En cualquier caso, esas iniciativas deben ser lo más sencillas posible. Una opción es realizar encuestas simples con un máximo de cinco o seis preguntas, en persona o por teléfono, para medir el impacto que los proyectos de mejora de la experiencia del cliente tienen sobre los usuarios.

Evite los conflictos de interés: la realización de las encuestas y el uso de las herramientas de medición deben estar a cargo de personal que no se verá afectado por su eventual resultado.

FASE

PRINCIPIO OPERATIVO

Recopile comentarios pronto y frecuentemente: recopile comentarios tan pronto como los usuarios prueben los prototipos, ya que la mayoría de la gente tiende a olvidar rápidamente lo que ha visto, pensado o sentido.

Asigne un presupuesto a las tareas de medición: recopilar los comentarios es una de las actividades más importantes en la fase de creación de prototipos, porque sin ellos no es posible saber si el prototipo en cuestión puede escalarse o no. Por eso es muy importante asignar tanto dinero como personal a esa actividad, además de tiempo para ejecutarla de forma provechosa.

Utilice muestras «correctamente dimensionadas»: es fundamental definir anticipadamente la cantidad de clientes a quienes solicitará comentarios. Si son demasiado escasos, el equipo no dispondrá de datos suficientes y de la calidad adecuada para continuar; si son demasiado abundantes, su procesamiento podría requerir una gran inversión de recursos y dinero. Para el proyecto de Janalakshmi, el equipo recopiló comentarios de 50 clientes en grupos de control y experimentales a lo largo de las tres semanas durante las que se desarrolló el prototipo.

5. ESCALAR

Desarrolle una plataforma: para escalar los proyectos de mejora de la experiencia del cliente que dan resultados es necesario crear un proceso o plataforma con dedicación exclusiva que permita ampliar las buenas prácticas a diferentes territorios y líneas de producto.

Equipo de expertos en experiencia del cliente: contar con un equipo de expertos en experiencia del cliente con dedicación exclusiva y disponibilidad para viajar por todo el país implementando proyectos en diferentes ubicaciones puede contribuir a institucionalizar la adopción de esta disciplina en la organización.

Presupuestos específicos: cree una partida presupuestaria para llevar a cabo proyectos de mejora de la experiencia del cliente y acompañela de reglas que regulen la provisión y el uso de ese dinero por parte de las diferentes regiones y funciones.

Buenas prácticas para los equipos de proyecto:

- De ser posible, asigne un espacio permanente al proyecto.
- Reserve un horario regular para que el equipo trabaje en el proyecto con dedicación exclusiva y contribuya a mantener el impulso a lo largo del mismo.
- Establezca una estrategia de comunicación clara.
- Comunique los avances del equipo a otros miembros de la organización.
- Documente todo.



Referencia: Design for Libraries

<http://designthinkingforlibraries.com>



Herramienta 7

Funciones y descripciones de los miembros del equipo

La experiencia del cliente requiere diferentes competencias y aptitudes que un solo individuo no puede poseer. Es posible que su organización ya cuente con algunas de estas competencias, especialmente en funciones orientadas al cliente, como Mercadotecnia o Atención al Cliente. Le recomendamos que utilice estas descripciones de puestos a modo de guía para la formación de su equipo.



Herramienta 7

Funciones y descripciones de los miembros del equipo

DESCRIPCIONES DE LAS INCLINACIONES LABORALES

El antropólogo: es curioso y observador, desea entender la forma en la que la gente interactúa y conocer en profundidad sus entornos y herramientas. Es más perceptivo que la mayoría y capaz de realizar análisis cualitativos con rigor. Se acerca a las personas con empatía y mentalidad abierta, y la innovación humana cotidiana es para él una fuente de inspiración.

El investigador: estudioso consumado que experimenta para aprender. No teme abordar los problemas sin demasiada información y prefiere tomar decisiones a partir de los hechos que de la teoría. Aunque el investigador no tiene por qué basar su trabajo en diseños rígidos o métodos científicos, frecuentemente realiza esquemas de sus ideas, elabora modelos y verbaliza situaciones hipotéticas para aportarles claridad.

El cuentacuentos: persona naturalmente dotada para sintetizar las observaciones con narrativas. Es capaz de evitar la jerga técnica y transmitir el significado de su labor a un público no especializado identificando el desafío, el argumento y los personajes. Sus

mensajes ayudan a comunicar las innovaciones con claridad y son capaces de suscitar emociones y acciones en un conjunto más amplio de personas.

El analista: busca incansablemente patrones en los datos y es capaz de aislar el componente del comportamiento humano en los puntos de contacto cuantitativos para identificar oportunidades de impacto. Su perspectiva puede contribuir a identificar rápidamente métodos de medición creativos y valor en los modelos de negocio. Con frecuencia, es el encargado de conectar los proyectos con las funciones operativas o financieras de la organización.

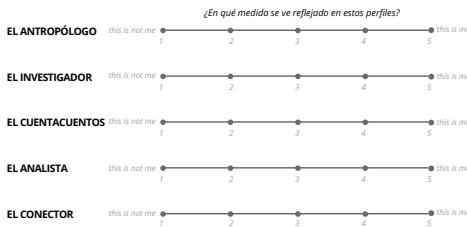
El conector: es una persona gregaria, que suele influir sobre su entorno y dejarse influir por él. Es capaz de aportar múltiples perspectivas a partir de sus propias experiencias o redes. Esta habilidad es esencial en terreno para lograr sintonía con la gente, formar alianzas mutuamente beneficiosas, establecer conexiones y obtener apoyo en su organización a partir de los cuales difundir su labor en el campo de la experiencia del cliente.

OBJETIVOS COLECTIVOS ¿Cuáles son sus objetivos para este proyecto y para el equipo? ¿En qué consistiría el éxito de ambos?

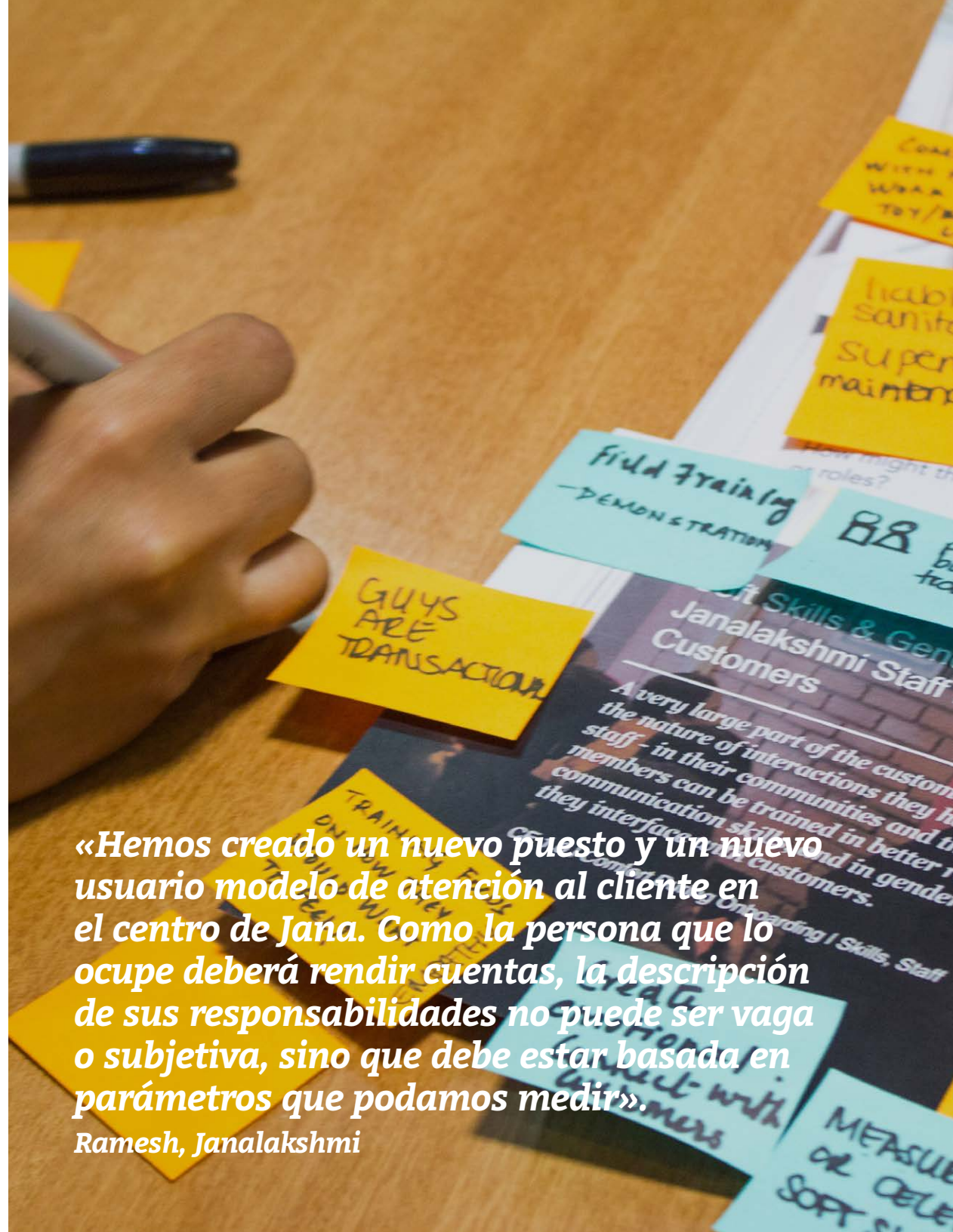
OBJETIVOS PERSONALES ¿Cuáles son sus objetivos personales para este proyecto? ¿Hay alguna competencia que le gustaría adquirir o mejorar? ¿Pretende alcanzar algún hito profesional?

PERSPECTIVAS DEL PROYECTO

Comparta la perspectiva e inclinación que aporta a su equipo de proyecto. Esto ayudará a que todos los que lo integran identifiquen la mejor forma de repartir el trabajo y sacar el máximo partido sus fortalezas.



¿Qué implicaciones tiene esto para el papel y las responsabilidades que va a tener en el equipo?



«Hemos creado un nuevo puesto y un nuevo usuario modelo de atención al cliente en el centro de Jana. Como la persona que lo ocupe deberá rendir cuentas, la descripción de sus responsabilidades no puede ser vaga o subjetiva, sino que debe estar basada en parámetros que podamos medir».

Ramesh, Janalakshmi

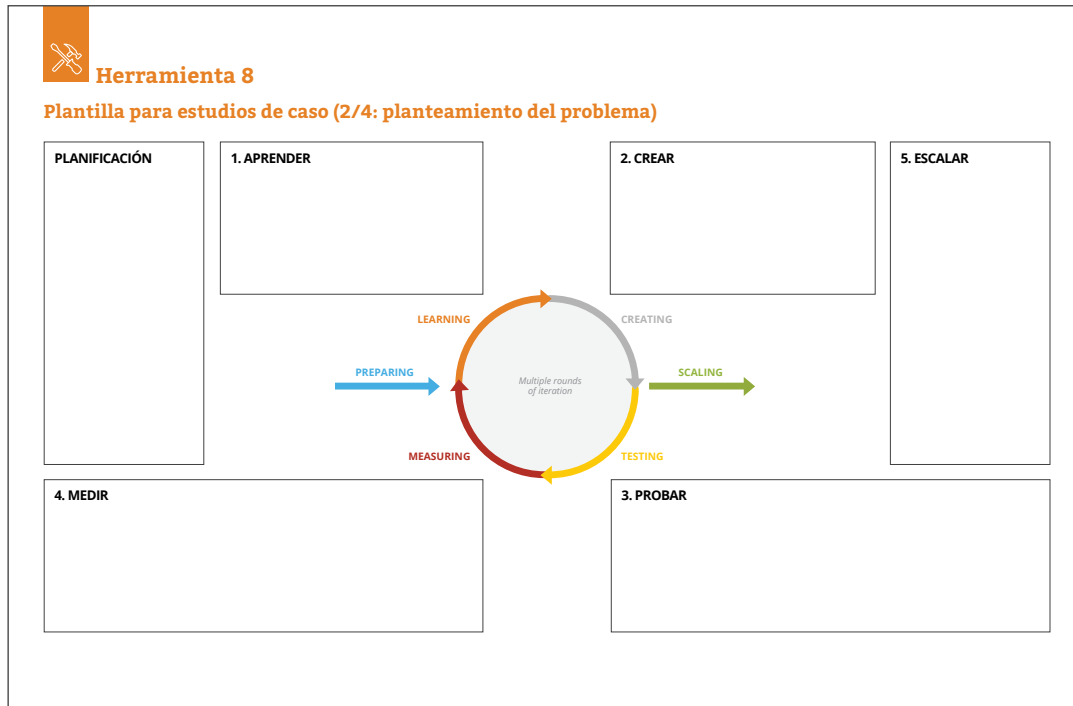
Para obtener más información sobre las funciones y descripciones de los miembros del equipo, visite <https://www.cgap.org/research/publication/customer-experience-toolkit>



Herramienta 8

Plantilla para estudios de caso

Los proyectos de mejora de la experiencia del cliente suelen ser terreno fértil para el aprendizaje si contextualizan el valor de sus ofertas en las vidas cotidianas de sus clientes. A medida que vaya integrando estas actividades en su organización, puede ser conveniente desarrollar un formato estándar para registrar los resultados en forma de estudios de caso, lecciones aprendidas o parámetros específicos como el retorno sobre la inversión (ROI) o KPI.



¿Cómo superó los desafíos de negocio anteriores?

ADOpte UNA CULTURA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE (PRINCIPIOS PARA LA TRANSICIÓN CULTURAL)

Liderazgo en experiencia del cliente:

iniciar el viaje hacia una organización centrada en el cliente es una importante empresa que requiere el apoyo y la participación permanentes de la alta dirección. Crear el puesto de «Director de Experiencia del Cliente» puede ayudarle a obtener este respaldo sostenido de sus líderes.

Comunicación y visibilidad:

crear una cultura de experiencia del cliente exige contar con una comunicación interna de alta visibilidad que se centre en la necesidad de avanzar hacia un modelo de foco en el cliente, obtener perspectivas clave de los clientes y divulgar las iniciativas realizadas y los éxitos obtenidos en ese campo.

Incentivos:

el diseño de incentivos adecuados —como el lanzamiento de competencias en las que pueda participar toda la organización o bonificaciones monetarias— puede hacer que un amplio porcentaje del personal se involucre y proponga iniciativas de mejora de la experiencia del cliente o participe en ellas.

Protección frente a las dificultades:

cuando el objetivo es convertirse en una organización centrada en el cliente, es importante saber cómo mantener el rumbo. Para ello, es preciso protegerse de errores tan comunes como tener que dar un paso atrás como consecuencia de un fallo imprevisto (pero aislado).

¿Cómo puede obtener el apoyo de otras partes de la organización?

En la mayoría de los PSF, las decisiones, especialmente aquellas que atañen a interacciones directas con el cliente, no se toman unilateralmente. Suelen, más bien, requerir de las contribuciones de un gran número de sectores, entre ellos, los de Ventas y Cumplimiento. A continuación, le presentamos algunas de las preguntas comunes sobre

experiencia del cliente y sus implicaciones organizativas a las que respondemos frecuentemente. Tras analizarlas, dedique un momento a reflexionar sobre las áreas de su organización que podrían requerir apoyo para adoptar un enfoque centrado en el cliente.

PARTE INTERESADA	PREGUNTA TÍPICA	RESPUESTA MODELO
Departamento Jurídico/ Normativo	<ul style="list-style-type: none"> ¿Tendrán en consideración estas iniciativas de experiencia del cliente el entorno normativo local? ¿A qué costos y riesgos nos enfrentamos a la hora de crear nuevas ofertas y servicios? 	<ul style="list-style-type: none"> Normalmente, las iniciativas de mejora de la experiencia del cliente no deben tener en cuenta cuestiones legales, al menos en su fase de creación de prototipos. La excepción son aquellos proyectos que implican la inscripción de nuevos clientes o forman parte de ofertas complejas (en determinados países). Sin embargo, conocer de antemano las limitaciones normativas y solicitar el asesoramiento necesario para su correcta gestión permitirá al equipo desarrollar la mejor experiencia del cliente posible dentro de los límites legales aplicables. Además, hay que recordar que gran parte de las fases de creación de prototipos y pruebas puede completarse con datos ficticios para evitar problemas de confidencialidad. Antes de implementar los conceptos de producto o servicio que surjan de un proceso de diseño de experiencia del cliente, hay que evaluarlos tanto en términos de los beneficios económicos que pueden aportar al negocio como de los riesgos que plantean para el mismo. Gran parte del valor de un proceso de mejora de la experiencia del cliente radica en que nos permite crear prototipos y probar conceptos para determinar su valor potencial antes de tomar decisiones sobre su eventual perfil de riesgo/rentabilidad en lugar de descartar ideas prometedoras desde el principio por el mero hecho de que entrañan riesgos.

PARTE INTERESADA	PREGUNTA TÍPICA	RESPUESTA MODELO
Departamento de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los requisitos de recursos para estos nuevos proyectos de mejora de la experiencia del cliente? ¿Qué tipo y cantidad de personal será necesario y cómo van a conciliar estas obligaciones con las que ya tienen? ¿Cuáles son las implicaciones para los horarios del personal de primera línea? Puesto que su sueldo está basado en comisiones, debemos asegurarnos de que cobren por el tiempo que dedican. ¿Cómo puede beneficiarles este tipo de iniciativa? 	<ul style="list-style-type: none"> Por lo general, los proyectos de mejora de la experiencia del cliente se desarrollan en ciclos iterativos y se dotan con recursos de las áreas de su organización que poseen vínculos sólidos con el cliente. Dado que pueden consumir una gran cantidad de recursos a lo largo del tiempo, un enfoque común consiste en empezar con un pequeño equipo, ir ajustándolo sobre la marcha e incorporar comentarios de los clientes para garantizar que ofrecerá valor antes de realizar una inversión importante. El personal puede entusiasmarse con los proyectos de mejora de la experiencia del cliente y dedicarle una importante cantidad de tiempo adicional al que destina a sus demás obligaciones. Aunque esta puede ser una excelente manera de motivar y desarrollar el espíritu emprendedor, conviene gestionar las expectativas adecuadamente. Normalmente, los proyectos de mejora de la experiencia del cliente requieren que, como mínimo, una persona se dedique en exclusiva a la iniciativa. El personal de primera línea puede ser un participante extremadamente valioso en el proceso de mejora de la experiencia del cliente. En ocasiones, es posible ofrecer recompensas adicionales a las puramente monetarias para compensar el compromiso de estos empleados y generar en ellos la motivación suficiente para que no se sientan explotados. Estas pueden consistir, por ejemplo, en el reconocimiento de su labor o la oportunidad de plantear sus ideas ante la alta dirección.
Departamento de Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cumplen estas iniciativas nuestras directrices internas o las especificaciones de nuestros socios? ¿Pone su desarrollo en riesgo algún contrato de licenciamiento con proveedores que ya se encuentre integrado en nuestra cartera de productos? ¿Está poniendo en peligro a sus clientes? 	<ul style="list-style-type: none"> El diseño de la experiencia del cliente proviene del usuario. Es decir, que en lugar de utilizar las directrices internas como punto de partida, comienza por el análisis de las necesidades del cliente. Sin embargo, a medida que las ideas y conceptos van madurando y revelando el valor que podrían ofrecer, es fundamental alinearlos con las directrices internas e identificar cualquier problema de cumplimiento que pudieran plantear mientras aún se encuentran en la fase de creación de prototipos. Las iniciativas de mejora de la experiencia del cliente suelen comenzar por modelos y otros prototipos que no requieren el uso de datos reales ni ponen en riesgo contratos de asociación o licenciamiento. El proceso de diseño es, por lo general, lo suficientemente flexible como para eludir este tipo de problemas, especialmente en su fase exploratoria. Durante sus fases de diseño y creación de prototipos, los proyectos de mejora de la experiencia del cliente no ponen en peligro ni a los clientes ni a sus datos. En estas etapas, suele ser posible eludir los riesgos utilizando datos ficticios y anonimizando los resultados. Además, el tamaño de las muestras es generalmente bastante reducido.

• Departamento de Finanzas

- ¿Qué retorno sobre la inversión ofrecen estas iniciativas de mejora de la experiencia del cliente?
- ¿Cuándo y de qué forma van a demostrar el valor aportado a nuestros resultados económicos?
- ¿De qué forma cree que van a mejorar la retención/adquisición de clientes y la eficiencia? ¿Cuál es el problema actual que debemos solucionar?

- Los proyectos de mejora de la experiencia del cliente constituyen un método eficaz para someter a prueba nuevos modelos de negocio y propuestas de valor, y determinar su conveniencia antes de invertir en su producción y escalado. Desde esta perspectiva, suelen ofrecer un buen retorno sobre la inversión, ya que sus costos iniciales son bajos y pueden ofrecer notables oportunidades potenciales de generar valor para el cliente.
- Según sus objetivos, este tipo de iniciativas pueden fijarse como meta la mejora de la experiencia del cliente tanto a corto como a largo plazo. Dado que se trata de un proceso que parte del cliente, tiende a sacar a la luz un amplio abanico de posibilidades que, posteriormente, deben considerarse frente a los objetivos y prioridades del negocio. De hecho, algunos proyectos han obtenido mejoras de los resultados en ámbitos como la retención de clientes en cuestión de meses.
- Puesto que, como decíamos, estas iniciativas parten del cliente, su influencia sobre cuestiones clave como la retención/adquisición depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para implementar mejoras derivadas del proceso de diseño basado en el usuario.

• Departamento de Tecnologías de la Información

- ¿Qué implicaciones tiene la tecnología de experiencia del cliente? ¿Cómo afectan sus planes de transformación de la experiencia del cliente a nuestros sistemas tecnológicos?
- ¿Cómo puede asegurarse de que los modelos/prototipos que desarrolla tienen en cuenta las limitaciones reales de nuestros sistemas informáticos, incluidos sus costos, como la mensajería móvil?

- La mejora de la experiencia del cliente requiere una estrecha alineación con los sistemas informáticos, especialmente cuando lo que se pretende es ofrecer experiencias de banca electrónica más inteligentes y personalizadas. Por esa razón, es preferible implicar a los equipos tecnológicos desde las fases más tempranas del proceso para que colaboren estrechamente en la creación del prototipo y la prueba de los conceptos. De esta forma, se garantiza la correcta consideración de las implicaciones informáticas.
- El proceso de mejora de la experiencia del cliente comienza por las necesidades del usuario, no por las limitaciones tecnológicas. Esto implica que, con frecuencia, se explorarán conceptos que no tendrán en cuenta todas las limitaciones existentes del negocio, entre ellas las de índole informática. Sin embargo, a medida que las ideas y conceptos van madurando y revelando el valor que podrían ofrecer, es fundamental alinearlas con las limitaciones (y los costos) reales a fin de poder priorizar aquellos que resulten más adecuados desde una perspectiva de costo-beneficio.

Su mayor logro en ventas será que el responsable financiero de su organización compre su proyecto. Absa Bank



Experimentos

Lleve la propuesta a la práctica

Pruebe estos experimentos con su equipo para desarrollar buenos hábitos e integrar la voz del cliente en su trabajo diario mediante sesiones de creación de prototipos:

13. Alinee los valores de su equipo

Este ejercicio aparentemente sencillo de identificación de valores puede ayudarle a alinear a todos los miembros de su equipo en un determinado proyecto al ofrecerle una llamada a la acción común, una guía para la toma de decisiones y una herramienta para negociar tanto las prioridades como los conflictos.



Para acceder a los experimentos, visite <https://www.cgap.org/research/publication/customer-experience-toolkit>

14. Elabore un guion gráfico de su idea

Un guion gráfico es un método sencillo para ilustrar de forma más completa la idea de una oferta en el contexto de su organización y sus clientes. Ofrece detalles sobre los usuarios, los flujos, las interacciones y las relaciones, y casi funciona como justificación, modelo precoz o prototipo.

15. Indicador de energía para los controles semanales

La gestión de un proyecto puede ser una labor compleja, especialmente si implica contradecir normas cotidianas. Utilice esta sencilla técnica para identificar la energía positiva y negativa de su equipo, y canalizarla hacia tareas productivas de forma regular.



Experimento 13

Alinear valores en el equipo

¿Qué lo lleva a trabajar como lo hace?

La herramienta de identificación de valores le ayuda a responder esta pregunta porque le permite describir los valores que encarna tanto su trabajo personal como el de la organización en su conjunto. Probablemente estos valores influyen más que cualquier otra cosa en su forma de hacer las cosas. Es posible que los dé por supuestos, los considere algo evidente o ni siquiera los haya

verbalizado o plasmado por escrito hasta ahora. Sin embargo, definirlos puede ser muy útil a la hora de explicar su trabajo a otros colegas o colaboradores. Una vez que haya definido los valores del equipo, podrá compartirlos y utilizarlos como puntos de referencia común para simplificar y agilizar la toma de decisiones y, al mismo tiempo, garantizar la coherencia en la labor que desarrolla el equipo.

PASOS

1

Imprima una copia de la plantilla de «identificación de valores» para cada miembro del equipo. Comiencen anotando individualmente en una hoja de papel o una nota adhesiva aquello que consideran más valioso para sí mismos y para la organización. Asegúrese de que todos los miembros del equipo elaboren, en primer lugar, mapas de identificación de valores personales.

2

Cuando haya anotado varios valores (10 o más), colóquelos en los campos correspondientes de la ficha. Vaya moviéndolos hasta que los haya situado todos en el lugar adecuado. Para enfocar más su trabajo, asigne como máximo cinco a la columna «siempre importantes».

3

Pida al resto de miembros del equipo que hagan lo mismo. Una vez que todos hayan terminado con sus fichas, podrán determinar juntos qué valores son importantes para el conjunto de la organización.

DURACIÓN

40 minutos

PARTICIPANTES

Ejercicio de grupo
Un facilitador (para presentar y moderar el ejercicio; opcional)

MATERIALES

Plantilla DIY de identificación de valores

EXPERIMENTOS EN ACCIÓN

Una líder de asistencia técnica del Departamento de Sanidad del gobierno del estado de Madhya Pradesh observó que sus trabajadores estaban atrapados en la rutina. Aunque se mostraban reticentes a cambiar de procedimientos, también estaban agotados por los desafíos cotidianos de los protocolos gubernamentales.

La líder utilizó la herramienta de identificación de valores para determinar cuáles eran los principios esenciales, tanto en el nivel individual como en el organizacional, capaces de propiciar el cambio que tanto ansiaba en el funcionamiento del sistema. La idea era formular posibles cambios en la gestión con el fin de optimizar el uso de recursos para prestar servicios a los ciudadanos.

El equipo trazó un plan de trabajo anual en el que abordó las dimensiones del desarrollo de la organización y su equipo humano. Dividir estos valores en cuatro categorías claramente definidas resultó más difícil de lo previsto, ya que en realidad todos se solapaban en los niveles individual y organizativo. Aunque los puestos, las personas y las políticas identificadas variaron, se pudo establecer un hilo conductor común.

Tras el ejercicio, compartieron los resultados con el resto de las integrantes del departamento gubernamental. Esto contribuyó que se comprometieran para llevar a cabo otros proyectos sanitarios y efectuar los cambios necesarios en los sistemas.

CUÁNDO UTILIZARLO


- Cuando se está implementando un cambio de gestión que puede afectar la dinámica del equipo y quiera asegurarse de que sus miembros sean conscientes de la manera en que ese cambio se alinea o no con sus valores individuales.

PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para agilizar la toma de decisiones en momentos críticos haciendo que los miembros se alineen con los valores acordados conjuntamente que funcionarán como principios rectores durante el proyecto.



Referencia: DIY Desarrollo e Impacto, ¡Ya!
The DIY Toolkit (Nesta), Value Mapping

A photograph showing four men in a workshop or meeting. One man in the foreground is wearing a bright orange t-shirt with 'Airtel' and 'ibiraganu' visible. He is looking at a mobile phone held by another man. A third man in a white shirt is also looking at the phone. A fourth man on the right is smiling. The background is a brick wall.

El proceso de creación de prototipos puede generar mucho valor en el seno de las organizaciones, ya que permite alinear a todos sus integrantes en torno a una idea común. Si, por ejemplo, menciono la palabra «cuchillo», usted visualizará un tipo de cuchillo, yo visualizaré otro distinto y, si hubiese más personas en la sala, cada una proyectaría en su mente un tipo de cuchillo diferente. Sin embargo, si diseño un cuchillo aquí mismo, tanto yo como todos los que me acompañen compartiremos la visión de ese cuchillo en lo sucesivo. Jefe del departamento de Diseño de PepsiCo

5

COMPARTA LOS RESULTADOS

Aunque es posible que a su equipo y clientes le haya entusiasmado una nueva iniciativa de mejora de la experiencia del cliente, tenga en cuenta que, para el éxito de este tipo de proyectos, es crucial contar con el apoyo de toda la organización. Esto requiere de una serie de procesos reflexivos, a saber: recopilar comentarios, medir el impacto, demostrar el valor y divulgar el relato de su proceso y aprendizajes.

En nuestro capítulo final, le ayudaremos en esta fase de su viaje ofreciéndole formas creativas de plasmar y promocionar su trabajo mediante recursos como la plantilla de estudios de caso y la herramienta de captación del valor de negocio de

la experiencia del cliente. No olvide compartir su proyecto con nosotros para que podamos considerar su inclusión como estudio de caso en la próxima publicación del CGAP.

En este capítulo, abordaremos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo recopilar comentarios y compartir resultados para fomentar la adopción de iniciativas de mejora de la experiencia del cliente?
- ¿Cómo puede demostrar el impacto de la experiencia del cliente en su organización?
- ¿Cómo reflexionar sobre el proceso y perfeccionarlo para su próximo proyecto?

¿Cómo recopilar comentarios y compartir resultados para fomentar la adopción de iniciativas de mejora de la experiencia del cliente?

Las iniciativas de mejora de la experiencia del cliente funcionan mejor cuando se implantan simultáneamente en toda la organización, y no de forma aislada en un departamento o equipo o momento específico. Compartir y divulgar el relato de sus proyectos es crucial para tomar impulso y obtener la implicación de colegas y superiores. El sencillo acto de ser transparente constituye una práctica de alto valor para liderar el cambio organizacional y cultural que con frecuencia tiende a olvidarse.

A la hora de plantearse cómo compartir sus proyectos de mejora de la experiencia del cliente no se limite únicamente a ofrecer cifras y resultados cuantificables; a menudo, una anécdota ilustrativa o una visión cualitativa de la iniciativa resultan mucho más estimulantes.

Cuando comparta su proyecto con su organización, considere la posibilidad de

ofrecer una visión de conjunto sólida. Las cuatro dimensiones clave a la hora de compartir una iniciativa incluyen el proceso (qué hizo y cómo lo hizo), los resultados (el impacto cuantitativo y cualitativo que ha tenido el proyecto), el relato (relatos verídicos que ofrezcan una visión profunda sobre las personas o el lugar objeto del proyecto) y los aprendizajes (las experiencias positivas y negativas en las que podrían basarse actividades futuras).

Con frecuencia, la tarea de procesar y compartir información puede resultar abrumadora, especialmente si se deja para la parte final de la iniciativa. Desarrollar la costumbre de documentar su trabajo le reportará beneficios cuando comparta sus proyectos con personas ajenas a su equipo.

Tuve que hacer una especie de campaña electoral en el banco [para defender activamente mi proyecto]. Me comuniqué con los que se interesaron, les mostré las iteraciones y aproveché la oportunidad. Líder en comunicación interna de Absa

Algunas de las prácticas recomendadas incluyen:

- Documentación posterior a las entrevistas: las citas directas de los clientes pueden ofrecerle un método increíblemente valioso para justificar su hipótesis (Diseño para bibliotecas [p. 44], Fichas de captura de datos [Insight Capture Sheets] de BTPN, PowerPoint de documentación final).
- Fichas de captura de observaciones para estudios de campo: experiencias ilustrativas de las etapas de estudio contextual y creación de prototipos (herramientas n.º 11 y 12 de DIY Toolkit).
- Galería de prototipos: una forma sencilla de compartir prototipos, procesos y herramientas de aprendizaje (pág. 27 del informe sobre sueños [Dream Package] de BTPN).
- Diario de proyectos: cuaderno de avances diario o semanal del que pueden obtenerse datos de utilidad.
- Fotos y videos: documentos visuales de estudios, talleres y actividades de síntesis y creación de prototipos.

A la hora de divulgar el relato de sus proyectos en su organización, tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Al compartir sus proyectos, busque el equilibrio entre el exceso y la falta de información, combine datos de procesos con resultados y refiérase a canales tanto formales como informales.
- Céntrese también en las personas, y no solo en los productos.
- Considere que información podría resultar directamente útil para la labor de sus compañeros.
- Apele a una audiencia diversa de forma que satisfaga tanto a los escépticos como a los defensores declarados.
- No olvide que los relatos y la información cualitativa pueden ser tan rigurosos como las conclusiones cuantitativas.
- La presentación es importante: encuentre el equilibrio adecuado entre relatos, cifras e imágenes.



Herramienta 9

Encuesta de satisfacción del cliente

Las encuestas de satisfacción del cliente son una herramienta de evaluación muy práctica cuyo uso puede adaptarse a lo largo de todo el proceso y que resulta especialmente útil durante las fases de creación de prototipos y prueba. Las encuestas ofrecen un método rápido para generar datos con los que validar o refutar cualquier hipótesis que surja. Lo ideal es realizar encuestas a intervalos regulares para poder hacer ajustes e iterar sobre sus ideas hasta conseguir perfeccionar y validar una solución para escalarla.

Herramienta 9
Encuesta de satisfacción del cliente (2/2)

GRUPO OBJETIVO	PREGUNTA MODELO	1	2	3	4	5
Ambos	¿Se sintió cómodo en [lugar de servicio]?	Muy incómodo	Incómodo	Ni cómodo ni incómodo	Cómodo	Muy cómodo
Ambos	¿Qué le pareció la información que recibió cuando hizo preguntas en [lugar de servicio]?	Muy insatisfactoria	Insatisfactoria	Ni satisfactoria ni insatisfactoria	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Grupo expuesto	¿Notó algún cambio en [lugar de servicio]? (Si/No) En caso afirmativo, ¿en qué opina de los cambios?	Muy insatisfactorios	Insatisfactorios	Ni satisfactorios ni insatisfactorios	Satisfactorios	Muy satisfactorios
Ambos	En general, ¿cómo fue su experiencia en [lugar de servicio]?	Muy insatisfactoria	Insatisfactoria	Ni satisfactoria ni insatisfactoria	Satisfactoria	Muy satisfactoria
Ambos	¿Qué instalaciones le gustan más en [lugar de servicios]? ¿Las nuevas o las antiguas? ¿Cuáles le gustan menos? ¿Las nuevas o las antiguas?	Muy insatisfactoria	Insatisfactoria	Ni satisfactoria ni insatisfactoria	Satisfactoria	Muy satisfactoria

Comentarios del cliente

Comentarios del cliente

Para obtener más información sobre encuestas, visite <https://www.cgap.org/research/publication/customer-experience-toolkit>

¿Cómo puede demostrar el impacto de la experiencia del cliente en su organización?

Sea cual sea el resultado de su proyecto, deberá vincular sus conclusiones con los datos de negocio generales de la organización y, preferiblemente, formular una recomendación sobre los siguientes pasos para mejorar la experiencia del cliente. Los tres principales aspectos que debe considerar son:

INCLUYA UN ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE MERCADO PARA JUSTIFICAR SUS ARGUMENTOS
Refiérase también a las ventajas intangibles

Matriz de valor del Manual de adquisición, retención y ampliación de clientes

Presentación del proyecto Bertumbuh

- Análisis de sensibilidad del lanzamiento del producto
- Ventajas intangibles
- Estudio de rentabilidad

DESCRIBA EL IMPACTO DE SU PROYECTO EN TODA LA ORGANIZACIÓN

Presentación del proyecto BTPN Wow!

- Mapa de alcance del concepto en toda la cadena de valor
- Interdepartamental
- Proyecto Bertumbuh
- Hoja de ruta del producto
- Ecosistema de experiencias

DEFINA SUS SIGUIENTES PASOS

Presentación del proyecto Bertumbuh

Siguientes pasos inmediatos



Experimentos

Comparta los resultados

Tras el enorme esfuerzo que ha realizado, le invitamos a que pruebe estos experimentos para buscar formas tácticas de medir y compartir el impacto de su trabajo.

16. *Elabore un video y demuestre su impacto*

Compartir sus «momentos reveladores» en forma de relatos puede ayudarle a mostrar los resultados de su trabajo. Cree un video de uno o dos minutos con su teléfono móvil para mostrar a sus compañeros el impacto de su labor.



Para acceder a los experimentos, visite <https://www.cgap.org/research/publication/customer-experience-toolkit>

17. Cree un consejo asesor de clientes

Para conocer mejor el grado de eficacia de una cartera de ofertas, póngala a prueba en un consejo asesor de clientes. A medida que pase el tiempo, recurra a este grupo de abanderados para conocer en profundidad las preferencias de los clientes, la impresión de marca y la dirección del mercado.

18. Elabore tarjetas de apuntes

Estas tarjetas de apuntes le proporcionarán una herramienta con la que gestionar inteligentemente los momentos de las reuniones en que se pierda el enfoque en el cliente. Vaya confeccionándolas a partir de su estudio de los usuarios modelo y las necesidades y objetivos de los clientes.

«[Los PSF] no estudian los datos en profundidad... De hecho, sabemos por experiencia que, aunque demandan información y análisis, no siempre disponen de la capacidad necesaria para interpretarlos» CGAP



Experimento 16

Elabore un video y demuestre su impacto

Compartir sus «momentos reveladores» en forma de relatos puede ayudarle a mostrar los resultados de su trabajo. Cree un video de uno o dos minutos con su teléfono móvil para mostrar a sus compañeros el impacto de su labor. En muchas ocasiones, terminamos por perdernos entre cifras y gráficos pensando que son la mejor manera de mostrar el impacto de nuestro trabajo.

Si bien los datos son importantes, contar relatos de personas es otra potente herramienta para resonar en su audiencia y dejar huella en su memoria. De hecho, puede que en alguna ocasión haya experimentado uno de esos momentos en los que, trabajando con un cliente o con su equipo, repentinamente se dio cuenta del impacto de su trabajo.

PASOS

- 1** Trate de recordar aquellos momentos en los que tanto usted como su equipo tomaron consciencia del impacto de su trabajo. Piense en cómo podría plasmar uno de ellos en un video.
- 2** Elabore un guion gráfico con cuatro o cinco pasos para planificar las diferentes tomas que le gustaría que apareciesen en su video.
- 3** No se complique: céntrese en el relato y no en la ejecución. Consejos: ideas para estimular su imaginación sin complicarse.
 - Una entrevista con un cliente o empleado con el que haya trabajado.
 - Una secuencia de imágenes que muestren escenas del trabajo de campo con pies de foto y música de fondo.
 - Juegos de rol con su equipo.

DURACIÓN

1 - 3 Horas

PARTICIPANTES

Individual o en grupos de dos (1 enlace [logística] y 1 cámara)

MATERIALES

Teléfono móvil con cámara

CUÁNDO UTILIZARLO

- Cuando necesite compartir el impacto de su trabajo en su organización.
- Cuando esté tratando de justificar su proyecto ante una organización.

PARA QUÉ UTILIZARLO

- Para entusiasmar a su audiencia.
- Para compartir el proceso en toda la organización y obtener la implicación de sus miembros para escalar un producto o prototipo ya probados.

“El verdadero peligro está en quedar atrapados en los aspectos teóricos del foco en el cliente. Es necesario conectar con la [experiencia del cliente] en el plano personal. La mejor forma de hacer realidad la mejora [de la experiencia del cliente] es contar historias sobre ella” - Ramesh Janalakshmi



Cuando muestras un prototipo, algo nuevo que nadie ha visto antes, la gente se entusiasma y puedes percibir el brillo en sus ojos. Lo he visto montones de veces en reuniones. La gente se dedica a dar vueltas sobre cualquier insignificancia, hasta que llega alguien con un prototipo y la emoción se dispara.

Así es como se optimizan los recursos; como se agiliza un proceso de innovación para hacer que sus resultados sean más relevantes para los clientes.

Mauro Porcini, jefe del departamento de Diseño de PepsiCo



DESIGN
IMPACT
GROUP

Este manual es una selección de los contenidos que el Design Impact Group de Dalberg está diseñando y desarrollando para su lanzamiento a finales de 2015. Su objetivo es respaldar la iniciativa de mejora del foco en el cliente de CGAP entre los proveedores de servicios financieros para personas desfavorecidas.