



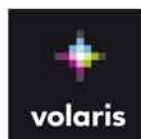
# *El Impacto de la Multicanalidad en la Formulación de Estrategia Empresarial*





## Agradecimientos:

everis México y el IPADE quieren expresar su agradecimiento a los ejecutivos entrevistados para el presente estudio pertenecientes a las siguientes organizaciones:



# Índice

<b>A. Prólogo</b>	5
<b>I. Introducción:</b> Panorama global de la multicanalidad	6
<b>Una dinámica de mercado cambiante:</b> <i>Nuevos patrones de consumo</i>	9
<b>Tendencias sectoriales alrededor del mundo</b>	12
<b>Qué es la multicanalidad:</b> <i>Combinando canales a lo largo del customer journey</i>	19
<b>II. Diez Palancas clave para desarrollar una visión e implantación de la multicanalidad en las organizaciones</b>	25
1. <i>Asegurar máximo sponsorship y replantear estructura organizacional</i>	25
2. <i>Complementar canales a lo largo del Customer Journey</i>	30
3. <i>Asegurar la experiencia del cliente a través de canales</i>	35
4. <i>Potenciar canales para crear distintos grados de vinculación con el cliente</i>	39
5. <i>Atraer y manejar el nuevo talento adecuadamente</i>	43
6. <i>Revisar la estrategia de precios en función de los canales</i>	48
7. <i>Habilitar alianzas con terceros para los distintos canales</i>	52
8. <i>Rediseñar procesos de negocio para lograr mayor eficiencia y transparencia</i>	55
9. <i>Desarrollar plataformas de TI potentes y versátiles</i>	59
10. <i>Utilizar Big Data para extraer el máximo valor del conocimiento del cliente</i>	64
<b>Apuntes finales</b>	67
<b>Lista de fuentes</b>	68



## Prólogo



En **everis (Grupo NTT Data)**, así como en el **Instituto Panamericano de Alta Dirección (IPADE)** creemos que la multicanalidad es un elemento crítico de innovación y por lo tanto, una prioridad estratégica de las organizaciones.

A través del trabajo tanto del IPADE como de everis alrededor del mundo, hemos acompañado a empresas privadas así como organizaciones del sector público en su desarrollo, formación, formulación de una visión y diseño de importantes proyectos para responder adecuadamente a las cambiantes realidades del mercado. El concepto de multicanalidad no es nuevo, pero hoy el enfoque de canales suele ir acompañado de un mejor conocimiento del cliente, de la implementación de plataformas tecnológicas más versátiles y también de un rediseño de los procesos de negocio con el objetivo de asegurar una mejor experiencia del cliente. En todos los casos, al ser la multicanalidad una prioridad estratégica, el liderazgo de la alta dirección en las empresas es fundamental para emprender la transformación.

En esta ocasión, nos es enormemente grato el presentar este estudio sobre ***El Impacto de la Multicanalidad en la Formulación de Estrategia Empresarial*** como una contribución al análisis de temas clave de negocio, resultado de la colaboración entre everis y una institución de marcada experiencia en temas de empresa y alta dirección como el IPADE.

A lo largo de la elaboración del presente estudio, hemos tenido el placer de conversar con directores generales, de planeación estratégica, innovación, sistemas, marketing y atención al cliente de organizaciones líderes a quienes les extendemos nuestro profundo agradecimiento por su tiempo y valiosas aportaciones y reflexiones acerca del impacto de la multicanalidad.

Les invitamos a disfrutar de este estudio y quedamos atentos a sus recomendaciones para continuar analizando temas y aportando a la visión de transformación empresarial en México.

Atentamente,



Francisco Javier Barahona L.  
Socio Director General, everis México



Dra. Martha Rivera Pesquera  
Directora del Área de Comercialización, IPADE

## I. Introducción: Panorama global de la multicanalidad

La Multicanalidad es un concepto que forma parte de la estrategia empresarial desde hace varios años, pero recientemente está tomando derroteros diferentes por lo que hoy es mucho más compleja su gestión.

Actualmente, existen en México cerca de 105 millones de suscripciones móviles y más de 45 millones de accesos a Internet. Tales tecnologías continuarán avanzando en los próximos años junto con innovadores servicios de localización, conectividad entre máquinas y sensores (M2M)<sup>1</sup> y pagos móviles resultando en múltiples puntos de interacción entre las organizaciones y sus clientes pero también al interior de las organizaciones mismas. Surgen de esta manera, para las organizaciones, nuevas dinámicas competitivas y oportunidades para replantear su posicionamiento en el mercado.

*“Llevamos muchos años trabajando con múltiples canales pero sólo 18 meses integrando el canal digital”*



Ante tal entorno, resulta crítico para las organizaciones mexicanas, desarrollar una estrategia integral sobre la gestión y objetivos de sus canales que es a lo que nos referimos como multicanalidad. Las organizaciones deben permear su visión de **multicanalidad** a lo largo del **customer journey, (el recorrido del cliente por los distintos momentos de contacto con la marca, el producto o servicio)**, de manera tal que se articulen iniciativas exitosas y consistentes de comunicación, marketing, venta y provisión de servicios así como de atención al cliente.

La consultora multinacional everis y el Instituto Panamericano de la Alta Dirección de Empresas (IPADE), han analizado el impacto de los medios digitales y la importancia, aplicabilidad y retos alrededor de formular y coordinar una visión de multicanalidad en las organizaciones por medio del siguiente enfoque metodológico:

- Revisión de estudios de mercado recientes y literatura académica relacionada con el tema de multicanalidad.
- Integración de lecciones aprendidas en proyectos de diseño e implantación de transformación en empresas de distintos ramos y organizaciones gubernamentales alrededor del mundo.
- Una serie de entrevistas con altos ejecutivos de organizaciones en México que, están en etapa de evaluación, diseño o implantación de iniciativas de *multicanalidad*, pertenecientes a las industrias de contenidos, servicios financieros, telecomunicaciones, hospitalidad, retail (comercio), salud, gobierno, transporte y bienes de consumo.

<sup>1</sup> M2M siglas en inglés, Machine-to-Machine, se refiere a los sensores y maquinaria conectada a través de redes móviles o fijas de telecomunicaciones



*“La multicanalidad es un componente clave de su estrategia competitiva y representa una transformación cultural de largo plazo para lograr mayor satisfacción de los clientes y una experiencia de compra/servicio superior.”*

Los ejecutivos entrevistados coinciden en que **la multicanalidad es un componente clave de su estrategia competitiva y que, representa una transformación cultural de largo plazo que logra mayor satisfacción de los clientes y una experiencia de compra/servicio superior.**

Las organizaciones con una estrategia multicanal van más allá de integrar canales aislados. Es fundamental repensar el rol de cada canal para reforzar mensajes al cliente, completar transacciones, diferenciar la experiencia del cliente y encontrar sinergias operativas. Existe también consenso en que el objetivo de las organizaciones debe ser traducir el *engagement*, entendido como el nivel de vinculación de los clientes con la marca, en nuevas ventas y lealtad.

Entre los retos más importantes para implementar la multicanalidad, los entrevistados destacan el mantenerse vigente ante segmentos de población con diferentes niveles de digitalización, diferentes ocasiones de compra y expectativas de vinculación. Otros aspectos a resolver son la complejidad de alinear distintas plataformas tecnológicas incluyendo la implementación de Big Data<sup>2</sup> para mejorar el conocimiento del cliente, además de la necesidad de lanzar una adecuada gestión del cambio para lograr que el talento se vuelva el motor de la transformación de una organización.

Para analizar el alcance, áreas de oportunidad y palancas de la multicanalidad, el presente reporte está estructurado en dos secciones principales:

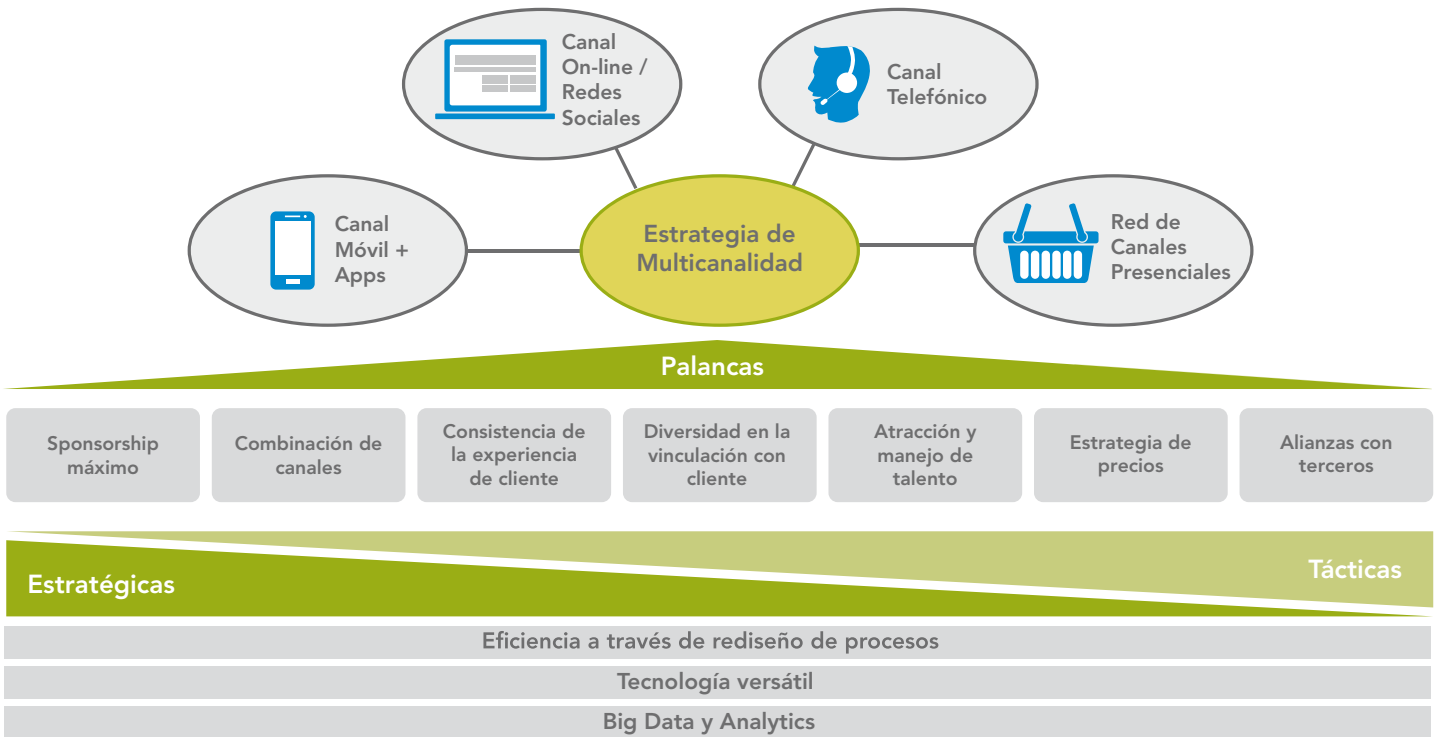
- Una visión general del cambiante contexto de mercado, ejemplos de iniciativas internacionales, la definición y creciente relevancia global de la multicanalidad y sus principales retos.
- El análisis de diez palancas clave para la exitosa implementación de la multicanalidad, que por sus características, hemos dividido en dos subgrupos como se ilustra en la figura 1:
  - Siete palancas que las organizaciones pueden ir lanzando secuencialmente, desde lo estratégico a la táctico, y que consideramos indispensables para desarrollar su visión y plan de multicanalidad.

---

<sup>2</sup> Se refiere los sistemas para organizar y analizar altos volúmenes de información (exabytes, petabytes, etc) conformados por datos variados (estructurados, no-estructurados) para la interpretación de los cuales, la velocidad es crítica (pues se captura info con alto grado de precisión).

- Tres palancas que deben estar presentes, en diferente grado, en todo momento de la transformación organizacional hacia la multicanalidad y son los procesos de negocio, la evolución tecnológica general de los canales y la implementación de nuevas herramientas como Big Data.

Figura 1: Alcance y palancas clave de una estrategia multicanal



Fuente: everis, IPADE



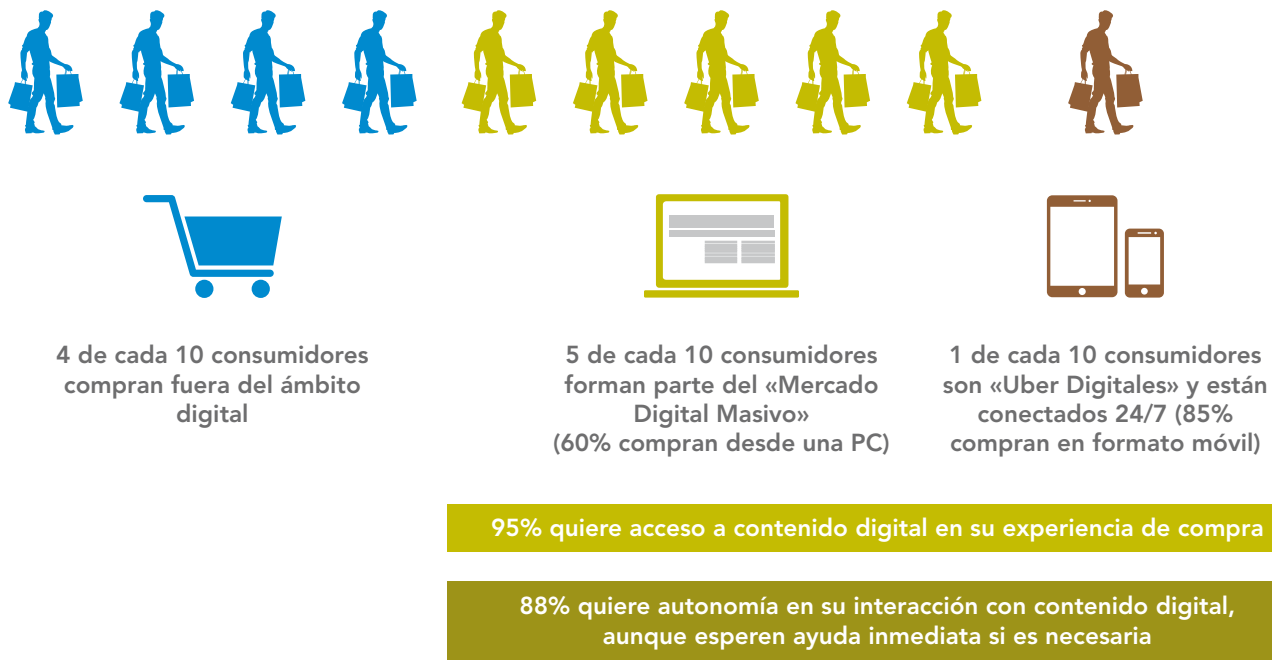
## Una dinámica de mercado cambiante: Nuevos patrones de consumo

En México, los usuarios, con mayor frecuencia, están accediendo a información de productos, realizando transacciones y recibiendo atención post-venta a través de una amplia variedad de puntos de contacto físico o presenciales, telefónico y digitales.

El Internet y los dispositivos móviles han venido creciendo en relevancia durante los últimos años en México en línea con tendencias que hemos visto desarrollarse ya en Europa y Norteamérica. Según estadísticas del Instituto Federal de Telecomunicaciones en México, las suscripciones móviles en el país han crecido de cerca de 95 millones en el 2011 a 104 millones en 2014<sup>3</sup>. Además, encuestas recientes establecen que el acceso a Internet ha avanzado de alrededor de 40 millones a más de 60 millones de usuarios a lo largo del mismo periodo con un impacto cada vez más directo en las marcas y prestadores de servicios<sup>4</sup>.

Desde el 2013, se comienza a distinguir en Mexico mayor sofisticación entre los usos del Internet a través de consumidores como muestra el siguiente diagrama:

Figura 2: Patrones cambiantes de consumo entre los usuarios de Internet en México



Fuente: "Catch and Keep Digital Shoppers. How to Deliver Retail Their Way (Mexico Survey Findings)", Cisco, 2013

3 Instituto Federal de Telecomunicaciones, Comunicado de prensa no. 52/2014

4 IAB y Millward Brown, Estudio de Medios y Consumo de Dispositivos entre Internautas Mexicanos, Mar. 2015

Todo esto ha implicado para las organizaciones el buscar evolucionar en al menos tres ámbitos:



“La adopción de nuevas tecnologías en México se está llevando a cabo en paralelo a una transición generacional.”

- 1. Disponibilidad de información a través de múltiples dispositivos:** Se estima que los usuarios de Internet se conectan a través de un promedio de 3 dispositivos distintos tales como Laptops, Smartphones, Desktops, Consolas de Videojuegos y Tablets.
- 2. Nuevas formas de interacción entre las organizaciones y los clientes:** Un tercio de los usuarios de Internet, a través de redes sociales, se vinculan con las marcas para promociones, recomendaciones, comparación de precios, compartición de información y también enviando quejas, las cuales se atienden en una tasa promedio del 50%. Además, se usa Internet para tomar decisiones de compra sobre productos tecnológicos, servicios turísticos, de salud, servicios financieros, hospitales, servicios de telecomunicaciones, destinos de entretenimiento, productos de cuidado personal, cosméticos, entre otros.
- 3. Mayor número de transacciones a través de Internet:** más del 60% de los usuarios conectados adquiere servicios y productos pagando con tarjetas bancarias regulares pero también con Paypal y tarjetas prepagadas<sup>5</sup>.

La adopción de nuevas tecnologías se está llevando a cabo en paralelo a una transición generacional. De acuerdo a estadísticas del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información de México (INEGI), más del 34% de la población se encontraba entre los 15 y 34 años en el último censo en 2010 mientras que estimaciones recientes colocan a este grupo de población representando el 40% del total en 2015<sup>6</sup>. En países como EEUU y España estos segmentos de edad representan cerca del 25% de la población.

En palabras de un entrevistado en el sector financiero: “a la gente menor de 30 años le gusta más el autoservicio, como tener un banco en su celular o en Internet, y las personas de 30 años prefieren la atención personalizada en la sucursal”.

*“A la gente menor de 30 años le gusta más el autoservicio, como tener un banco en su celular o en Internet, y las personas de 30 años prefieren la atención personalizada en la sucursal.”*



Esta combinación de cambio generacional y proliferación de nuevos dispositivos conectados en México está resultando en nuevos patrones de consumo de todo tipo de servicios y productos a través de distintos canales así como expectativas de flujos de información e inmediatez. Una mirada a otros países resalta tendencias que las organizaciones mexicanas están experimentando cada vez más de cerca.

---

<sup>6</sup> INEGI, Censo Nacional de Población 2010; El Financiero (citando a Moodys), Mexico, país joven con bono de crecimiento a 2025, 15 Mar. 2015

## Tendencias sectoriales alrededor del mundo

En Europa y Norteamérica, zonas con alta adopción de Internet y móviles, los clientes utilizan ya desde hace algunos años diversas plataformas para realizar transacciones y acceder a información de productos en todo momento. Por ejemplo:

- **En servicios financieros**, la Reserva Federal de EEUU reporta que entre los usuarios de Internet con servicios bancarios, 85% sigue visitando sucursales en alguna ocasión mientras que 30% emplea el móvil para hacer transacciones bancarias<sup>7</sup>. En España, desde 2013, BBVA ha implementado estrategias de llegada a canales en función del dispositivo (aplicaciones y web adaptable) y recientemente reportaba que sus clientes digitales tienen 12 veces más interacciones que los regulares lo que permite generar una relación más estrecha<sup>8</sup>. En general, los usuarios multicanal suelen ser más atractivos para los bancos. Lloyds Group reportaba, a mediados del 2014, que sus clientes multicanal tenían 27% más productos que aquellos que solo realizan transacciones en sucursales<sup>9</sup>.



*“En Europa y Norteamérica, los clientes utilizan ya desde hace algunos años diversas plataformas para realizar transacciones y acceder a información de productos en todo momento lo que ha llevado a distintas organizaciones a implementar una estrategia de multicanalidad.”*

En respuesta a estas tendencias, los bancos alrededor del mundo, están renovando todos sus canales. En cajeros automáticos (ATMs) se habilitan más servicios y atención post-venta. Se rediseñan sucursales creando diferentes tipos de oficina buscando personalizar el servicio, agilizar trámites y reducir los formatos en papel. Algunos han optado por instalar tablets en mesas centrales dentro de las sucursales para impulsar el autoservicio y consulta sobre productos directamente por parte de los clientes.

7 Federal Reserve Board, Consumers and Mobile Financial Services 2013, Mar. 2013

8 Cristina de Parias, BBVA Spain in the new Growth Cycle, SG Premium Review Conference, Dic. 2014

9 Antonio Horta-Osório, Citi Markets Global Financial Conference, Lloyds Banking Group, 19 Nov. 2014

- **En la industria de contenidos**, que concentra buena parte de los productos y servicios que se pueden digitalizar con mayor facilidad (música, películas, libros, noticias), la presiones del mercado por adaptarse a un enfoque multicanal empezaron mucho antes que en otros sectores. TimeWarner es un ejemplo de esta adaptación en múltiples frentes. Uno de sus servicios, el popular canal de paga HBO, frente a la brutal competencia directa de Netflix, un servicio de video streaming de paga cien por ciento digital que en 2013 tuvo por primera vez más suscriptores que HBO en Estados Unidos, se ha visto obligado a distribuir su servicio a través de más canales. Primero lanzó el servicio de streaming HBO Go para que sus suscriptores pudieran ver los contenidos en cualquier dispositivo (que en 2013 llegó a 9 millones de usuarios en Estados Unidos)<sup>10</sup>, y en el primer trimestre de 2015 anunciaron el servicio HBO Now que será accesible de forma independiente a través de Apple TV exactamente como Netflix. Es importante resaltar que el driver de la demanda sigue siendo la calidad del contenido, tanto HBO como Netflix producen series de televisión de alta popularidad y ganadoras de premios. En el frente de las noticias, donde opera el servicio CNN también del grupo TimeWarner, ante el fenómeno del periodismo ciudadano en el que cualquier persona con un smartphone puede dar a conocer una noticia antes que la cadena más equipada, se creó el canal CNN iReport para recibir historias de cualquier persona y publicarlas en el canal de televisión o en canales online. Los clientes se vuelven, de esta manera, tanto generadores como consumidores de contenido.

El mensaje que encontramos en todos los actores de esta industria (editoriales, periódicos, productoras de cine, compañías discográficas) es que para competir con los nuevos entrantes digitales, además de seguir produciendo contenido de calidad, debe adaptarse una estrategia para distribuir los contenidos a través de múltiples canales como lo exige el mercado.



*“Los clientes se vuelven, de esta manera, tanto generadores como consumidores de contenido.”*

- **En servicios de telecomunicaciones**, la transformación va desde los puntos de interacción físico que se rediseñan al integrarse funcionalidades inteligentes (Smart) para autoservicio y apoyo al personal hasta la creación de nuevos medios virtuales como canales online y aplicaciones (apps) móviles para el uso remoto de los clientes. Cerca del 70% de los clientes activos en Europa en 2013 utilizaron el canal online para comparar información y tomar decisiones de compra sobre planes y dispositivos<sup>11</sup>. Vodafone, como otros operadores europeos, desde hace varios años ofrece atención al cliente por canales físicos pero también de modo online habilitando algunas funcionalidades de autoservicio desde twitter, un chat 24/7 o vía apps móviles propias por medio de las cuales los clientes pueden revisar saldos, actualizar su información de contacto, verificar tarifas en caso de viaje, pagar facturas, etc.

*“En el sector telecom la transformación va desde la adaptación de los puntos presenciales al autoservicio, hasta la creación de canales virtuales para uso remoto de los clientes.”*



Dados los altos volúmenes de clientes de las operadoras de telecomunicaciones, el traspaso de la atención post venta de un canal telefónico (call center) a uno digital (web) suele tener notables implicaciones de costos. Funcionalidades comúnmente utilizadas por los clientes como recargas y consultas de saldos y aclaraciones por errores en facturas suelen ser las primeas en trasladarse al canal digital. Varias operadoras planean seguir evolucionando en su transformación multicanal. Orange, por ejemplo recientemente ha fijado como meta que el 50% de sus interacciones con cliente se realicen por medios digitales y 20% de las tiendas estén bajo el concepto Smart en el 2018.<sup>12</sup>

11 Google, Understanding the Mobile Opportunity, 2013

12 Orange, Orange Essentiels, Strategic Plan, Mar. 2015

- **En hospitalidad**, una industria fuertemente impactada por los intermediarios, Meliá Hotels International ha logrado establecer un sistema de distribución propio a través del cual genera más del 25% de sus ventas. Este sistema incluye su página de internet (Meliá fue la primera cadena hotelera europea en ofrecer a los clientes reservar habitaciones online en 1996), un call center disponible 365/24 en 7 idiomas, alianzas preferenciales con motores de búsqueda genéricos como Google e integración con aliados especializados como TripAdvisor o Kayak, y un programa de lealtad (MeliáRewards) que en 2013 contribuyó con el 61% de las ventas directas. Además, para adaptarse a las tendencias de consumo, se ha generado una versión móvil de Melia.com y una App del programa de lealtad. Finalmente, Meliá ha definido una estrategia integrada para todas sus marcas en redes sociales que utiliza para generar comunidades entre sus clientes y obtener información más personalizada de sus necesidades.
- **En supermercados y tiendas departamentales** también encontramos evidencia de la transición a multicanalidad en Europa y en EEUU. Por ejemplo, Tesco, el supermercado británico, comenzó el despliegue de tiendas multicanal en el 2013 reconociendo que los clientes buscaban experiencias de compra más rápidas y diferenciales. Se creó el concepto de tienda-dentro-de-la-tienda con funcionalidades como recogida de pedidos online (*click-and-collect*) y se desarrollaron espacios comunitarios vinculados al “entretenimiento” incluyendo comida preparada. En su reporte anual de 2014, Walmart, reporta que su plataforma online ya cubre 10 países habilitando e-commerce y establece que la inversión combinando medios físicos y digitales les permitirá posicionarse para continuar creciendo<sup>13</sup>. El supermercado enfrenta importante competencia para lograr “engagement” con los clientes pues otras cadenas como Target o el mismo Amazon han desarrollado potentes plataformas para compras online con reparto a domicilio. En una línea similar reconociendo la mayor relevancia de la combinación de canales, la tienda departamental Macy’s se ha redefinido como “America’s Omnichannel Store” desde el 2013 para posicionarse a la vanguardia de las nuevas tendencias en *retail*. Tiendas más especializadas como Lowe’s o Home Depot han optado por la creación de comunidades vía web donde ofrecen asesoría para la planeación y ejecución de proyectos de mejora de casas habitación, entre otras cosas.



*“Estrategia integrada en las redes sociales de todas sus marcas para generar comunidades entre sus clientes y obtener información más personalizada de sus necesidades.”*

- **En salud**, conforme avanza la expectativa de vida, la palabra clave para todos los actores es: prevención. Ningún sistema de salud puede esperar ser sostenible en el futuro sin tener una mejor información del cliente para personalizar la prevención, acceso y atención de cada persona, que permita optimizar la carga sobre los centros de salud. La empresa Sanitas, en España, ha entendido este reto y ha alineado a él su estrategia de canales. Al ser una empresa que integra tanto la provisión de seguros como la atención médica, ha creado un servicio de “Promoción de la Salud” a través del que se elaboran planes personalizados para cada cliente (nutrición, deshabituación de tabaco, chequeos médicos, etc.), para detectar factores de riesgo y hacer diagnóstico precoz de las enfermedades. El servicio cuenta con servicio telefónico personalizado, y una plataforma 24 horas que ofrece atención telefónica de urgencias, servicios a domicilio y asesoría en internet. En 2013 recibieron casi 650 mil llamadas (8% más que el año anterior) y cerca de 850 mil visitas en internet (7 veces más que el año anterior), 43% a través de dispositivos móviles<sup>14</sup>.
- **En gobierno**, la multicanalidad ha cobrado importancia con las políticas de gobierno abierto y gobierno electrónico que responden a una exigencia de la sociedad de mayor transparencia y mayor facilidad de acceso de los ciudadanos a los servicios y políticas de la administración pública. La primera reacción a esto en casi todos los países ha sido que cada entidad creara su propia herramienta en internet con distintos niveles de digitalización y sin homogeneidad en la experiencia del ciudadano. Recientemente, varios países han abordado este reto creando ventanillas únicas de acceso a los servicios de gobierno y creando plataformas de interoperabilidad que permitan continuidad en las cadenas de transacciones de los ciudadanos a través de distintas entidades.

Uno de los casos de referencia en este sector es el portal GOV.UK del Reino Unido en el que se priorizaron los siete departamentos que concentraban la mayoría de los trámites y servicios demandados por los ciudadanos y se generó un estándar (*Digital by Default*) con 26 criterios que las dependencias deben cumplir para poder incorporar sus trámites a la plataforma de GOV.UK, incluyendo aspectos de formación del personal, diseño simple, experiencia del ciudadano consistente, herramientas analíticas e integración con canales no digitales, entre otros. Con 82% de su población conectada regularmente a internet, el gobierno británico estima que en cinco años conseguirá una adopción de servicios digitales del 80% consiguiendo bajar el costo de transacciones en 20 veces respecto al canal telefónico y en 50 veces respecto al canal físico. En transacciones vinculadas a impuestos ya han alcanzado una adopción digital de más del 80%.



En Latinoamérica, Chile es el país referente en multicanalidad para trámites y servicios del gobierno. Con la plataforma Chile Atiende, han conseguido elevar la adopción del canal digital del 48% en 2012 al 65% en 2014. México, por su lado, tiene contemplada la creación de una Ventanilla Única Nacional multicanal que incluye la incorporación de más de 5000 trámites en el portal electrónico GOB.MX.

- **En transporte**, las aerolíneas han estado entre las primeras compañías en tener que adaptarse a las presiones del mercado para implementar estrategias de multicanalidad, y muchas de ellas cuentan hoy con enfoques referentes. Iberia, por ejemplo, generó una visión del *customer journey* de sus clientes desde la reserva del boleto, pasando por el aeropuerto, el vuelo y la entrega de equipaje, hasta la fidelización y atención de reclamaciones alineando sus canales a esta visión. Actualmente tiene un canal online (Iberia.com) calificado con 9,78/10 en su índice de Nivel de Calidad Obtenida (basado en 4000 evaluaciones anuales a clientes), y una estrategia en redes sociales que ha ganado premios por su atención en tiempo real de problemas y dudas, y su generación de contenidos propios a través de blogs como megustavolar.es y Love2fly. Iberia también opera, a través de Iberia Airport Services, servicios de asistencia en tierra de pasajeros en casi todos los aeropuertos españoles, atendiendo a más de 200 compañías aéreas y cerca de 75 millones de pasajeros. Desde 2011 cuentan con sistemas pioneros que permiten a los empleados en tierra disponer en iPads toda la información que necesiten para anticiparse a problemáticas de clientes y tomar mejores decisiones en cada momento del *customer journey*<sup>15</sup>.

“La multicanalidad responde a un cambio en los patrones de conducta y expectativas de los clientes, particularmente las nuevas generaciones.”

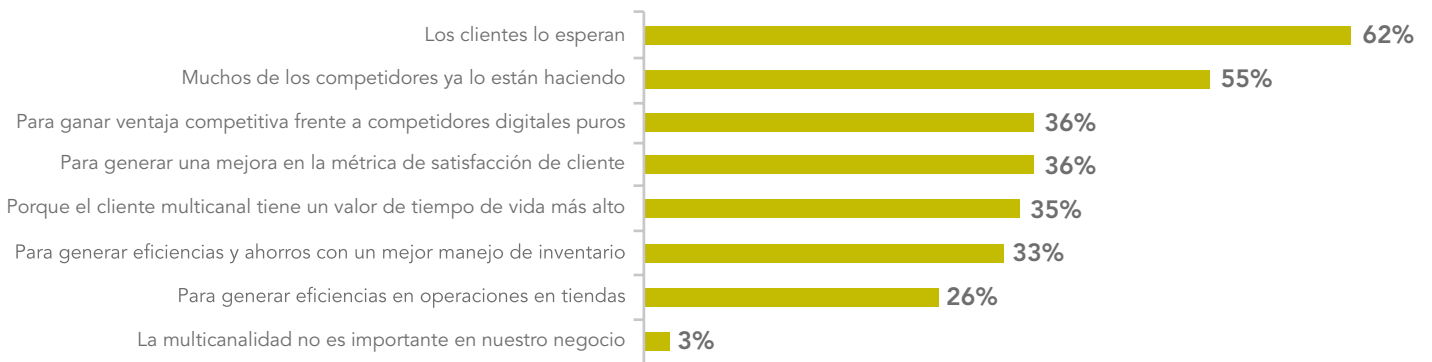


Como descrito anteriormente, la velocidad de la transición hacia la multicanalidad varía entre industrias siendo los sectores de contenidos y de servicios financieros los que más rápido han avanzado. Un segundo grupo está conformado por los sectores de transporte, hospitalidad, telecomunicaciones y algunas cadenas de autoservicio / departamentales mientras que los sectores que más lentamente están llevando a cabo la transición a la multicanalidad son los de salud y gobierno.

Adicional a la conveniencia de llevar a cabo una mayor variedad de transacciones por distintos puntos de contacto, consideramos que la transición a la multicanalidad responde a un cambio en los patrones de conducta y expectativas de los clientes, particularmente las nuevas generaciones.

De esta manera, las preferencias de consumo de nuevas generaciones y la popularidad de dispositivos conectados, aún en segmentos más maduros, han traído consigo necesidades de personalización, información transparente e inmediata para comparar precios y atributos de productos, contenido relevante para el desarrollo de comunidades, así como expectativas de autogestión en una importante proporción de los clientes. Las organizaciones que no amplían su abanico de puntos de contacto interactivos, se arriesgan a perder posicionamiento en el mercado.

Figura 3: Principales razones para invertir en iniciativas de multicanalidad



Fuente: "Customer Desires Vs. Retailer Capabilities: Minding The Omni-Channel Gap", Forrester, Enero 2014

## Qué es la multicanalidad: Combinando canales a lo largo del customer journey

Una estrategia de multicanalidad permite que la experiencia del cliente sea consistente a través de los diferentes puntos de contacto con una organización y ocasiones de compra. Es decir, considera todo el proceso de interacción desde la primera información hasta la ampliación, renovación o salida del cliente, a lo que nos referimos como customer journey.

Figura 4: Multicanalidad y Customer Journey



*\*Ejemplo del recorrido del cliente a través de distintos canales*

Fuente: everis, IPADE

El reforzamiento de la marca y la consistencia de la experiencia del cliente resulta del alineamiento entre canales. Para lograr lo anterior, la multicanalidad, en una etapa final, agrupa una serie de medidas y habilita funcionalidades de cara al cliente tales como:

- Se busca crear una **experiencia consistente** para el cliente basada en atributos únicos a cada marca / organización.

- Se dispone de **una vista completa** del cliente con **datos agregados** de sus interacciones a través de todos los canales.
- Se implanta una **arquitectura de sistemas integral con herramientas de tramitación, gestión de órdenes, back-offices, inventarios, marketing, atención y procesos de negocio comunes a través** de todos los canales
- La **información** proporcionada al cliente es **homogénea** en los diferentes canales.
- El cliente puede realizar **cualquier compra y solicitud** de servicio a través de cualquier canal.
- El cliente puede **empezar una compra/servicio en un canal y terminar en otro** sin solapes.

La literatura académica aborda el tema de la multicanalidad desde distintos ángulos destacando en la mayoría de los casos que esta estrategia empresarial sigue reinventándose día a día.

- Desde una perspectiva tecnológica, autores del Massachusetts Institute of Technology (MIT) destacan que gracias a los avances en teléfonos inteligentes y otros dispositivos que integran información en formatos táctiles (touch-and-feel), las barreras entre el mundo del comercio físico y el digital se desvanecen permitiendo a las empresas crear experiencias de compra totalmente diferentes aun en los puntos de venta presenciales. En el largo plazo, esto implica que las organizaciones podrán crear productos únicos y paquetes de servicios con bienes de consumo para lo cual se requiere una integración de los sistemas de cliente (CRM) y monitorear el retorno de inversión transversalmente a través de canales. Herramientas como analítica de datos se deberán emplear para guiar el diseño del producto, las decisiones de canales y los momentos de lanzamiento de nuevos productos, entre otros. Las capacidades anteriores son sumamente importantes en un contexto donde los clientes esperan de las organizaciones innoven en temas de precios y que tomen un rol activo, particularmente los comercios, en clasificar y filtrar el contenido (*curate content*) y productos que ofrecen<sup>16</sup>.



“La literatura académica aborda el tema de la multicanalidad desde distintos ángulos destacando en la mayoría de los casos que esta estrategia empresarial sigue reinventándose día a día.”

16 Erik Brynjolfsson, Yu Heffrey Hu y Mohammad S. Rahman, *Competing in the Age of Omnichannel Retailing*, MIT Sloan, May. 2013

- Con respecto a la combinación de factores para poner en marcha una estrategia multicanal, autores como Scott Neslin, han venido analizando correlaciones entre distintos elementos tales como la integración de datos, el entendimiento del comportamiento del cliente, la evaluación de canales y la distribución de recursos a través de canales. Se concluye que la estrategia de multicanalidad que combina estos factores alinea la toma de decisiones de una firma y sus consumidores por lo que se deben utilizar los canales para reforzar la relación con el cliente en cada paso del proceso de interacción. Se destaca también que los puntos de contacto Internet y tienda física pueden desarrollar buenas sinergias<sup>17</sup>.

Por lo tanto, la estrategia de multicanalidad, va mucho más allá de la creación de un canal digital o nuevos formatos presenciales. Todos los canales son importantes para vincularse con el cliente. Se debe fijar como meta ofrecer un servicio excepcional sin importar el punto de contacto. El centro e impulsor de toda la estrategia multicanal es la satisfacción del cliente.



En base a la perspectiva de nuestros entrevistados, mantenemos que el desarrollo de los medios digitales en México no substituye a los canales físicos o telefónicos, pero se debe buscar el canal ideal para los diferentes momentos de verdad y en ocasiones alinearlos a canales nuevos, a distintos productos y/o precios.



*“Todos los canales son importantes para vincularse con el cliente.”*

En la industria de seguros, por ejemplo, las características del consumo de producto (la ocurrencia de un siniestro es poco frecuentes y cuando, ocurre, es de alto estrés) han creado una dependencia del canal intermediario (agentes) respecto a otras alternativas como el canal online. Se reconoce sin embargo, que los cambios generacionales en el grupo de clientes abren la oportunidad para utilizar el medio online no necesariamente para atender un siniestro sino para fomentar la cultura de afiliación a seguros entre los más jóvenes. Una ventaja inherente de los medios online es la capacidad de hacer más transparente un ciclo de atención al cliente. El cliente puede consultar el status en el que se encuentra una reclamación y gestionar alarmas lo que hace más cercana su relación con su proveedor de servicios.

<sup>17</sup> Scott A. Neslin, et al, Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management, Journal of Service Research, Nov. 2006

La clave del éxito es entender dónde está el consumidor en el momento de interacción y adaptar las funcionalidades y contenido a ese momento.

Un ejecutivo entrevistado para este estudio resume en tres los objetivos que una correcta estrategia de multicanalidad debe cumplir:

1. Conocer mejor al cliente
2. Poder seguir al cliente a través de diferentes momentos de verdad
3. Establecer bidireccionalidad y trazabilidad en todas las interacciones con el cliente

Reiteramos que a pesar de la creciente relevancia de las plataformas digitales, no en todas las industrias tiene sentido migrar completamente a transacciones por el canal online. Esto no contradice la importancia de los medios digitales para las organizaciones. Incluso en aquellas en las que no se completan transacciones enteramente vía web, se debe buscar cómo complementar la experiencia de compra con el canal online.

La implementación de una estrategia de multicanalidad es compleja para toda organización pues involucra retos internos y externos:

- Desde un punto de vista interno, los principales retos se derivan de la cantidad de procesos que se impactan pero también del monto de inversión requerido que suele resultar en proyectos multi-año y finalmente de las potenciales modificaciones a la estructura organizativa que se traducen en alta resistencia al cambio.

*“Una ventaja inherente de los medios online es la capacidad de hacer más transparente un ciclo de atención al cliente”*



- Con respecto a los retos externos, los entrevistados destacan el seguir siendo relevante en un mercado donde existen comportamientos muy dispares entre segmentos de clientes. Existe un reto del “gap digital” (tanto en clientes como en ciudadanos) como una barrera a vencer para que la multicanalidad pueda funcionar a mayor escala. En la prestación pública de servicios de salud en México, por ejemplo, el colectivo de usuarios objetivo en su mayoría no tiene smartphone y una parte ni siquiera tiene celular (se estima que solo el 60% tiene). Debido a lo anterior, las organizaciones usan el SMS como canal, pero no se tiene como prioridad emplear otros medios digitales.

*“El gap o brecha digital existe no solo a nivel de usuarios finales sino al interior de ciertas industrias y organizaciones, destacando el sector público.”*



A nivel agregado, el marco de actuación multicanal está altamente impactado por los proyectos de entidades gubernamentales pues al ofrecer servicios críticos tienen una llegada amplia a través de estratos poblacionales y logran influir patrones de comportamiento bajando las barreras para las transacciones digitales. Según nuestros entrevistados, en un país en desarrollo el gobierno debe tomar la iniciativa y desplegar plataformas robustas con aplicaciones amigables “la confianza hay que ganársela y si una persona prueba tres veces algo y funciona, empieza a confiar”.

Las barreras a la multicanalidad no son exclusivas de países como México. En estudios recientes, la empresa de investigación de mercados Forrester listaba áreas de oportunidad en organizaciones entrevistadas en EEUU donde resaltan temas de modelo de negocio y habilidades del personal.

Figura 5: Barreras que impiden a la organización convertirse en una compañía multicanal integrada



Fuente: “Customer Desires Vs. Retailer Capabilities: Minding The Omni-Channel Gap”, Forrester, Enero 2014

Finalmente, la protección de data crítica y aseguramiento de la privacidad son tan sensibles que si una organización incurre en pequeños fallos, puede poner en peligro no solo su estrategia digital sino la posibilidad de habilitar la multicanalidad.



## II. Diez Palancas clave para desarrollar una visión e implantación de la multicanalidad en las organizaciones

En la presente sección analizamos diez palancas clave para la exitosa implementación de la multicanalidad. Las primeras siete palancas están organizadas de lo estratégico a la táctico por lo que las organizaciones pueden ver su implementación como un proceso secuencial aunque existen varios elementos de reforzamiento entre ellas. Las últimas tres palancas analizadas tienen un rol en todo momento de la transformación hacia la multicanalidad.

### 1. Asegurar máximo sponsorship y replantear estructura organizacional

La puesta en marcha de la multicanalidad se ejecuta comúnmente a través de varios años y suele acompañarse de reestructuras organizacionales que enfrentan una natural resistencia al cambio de algunos empleados. Es por esto que requiere máximo sponsorship y liderazgo para realizarse de forma exitosa.

Los cambios a los que se enfrenta la organización durante la puesta en marcha de la multicanalidad en la forma de competir, en la percepción de valor del cliente, en el diseño de los procesos y en las habilidades que debe tener el personal, representan una transformación profunda que no se puede hacer sin el respaldo activo de los más altos directivos de la organización.

Entre las organizaciones que hemos analizado para el presente estudio, el rol de los directores generales o CEOs ha sido fundamental para entender la necesidad de la multicanalidad no solo como un proyecto de evolución tecnológica sino como una palanca competitiva, de innovación y posicionamiento.



*“la multicanalidad se ejecuta comúnmente a través de varios años y suele acompañarse de reestructuras organizacionales que enfrentan una natural resistencia al cambio de algunos empleados.”*



Los líderes visionarios han ayudado también a transmitir a las distintas capas de la organización lo imprescindible del cambio, alineándolo con la evolución global de sus empresas y consiguiendo que los equipos se involucren directamente para impulsar la multicanalidad. Uno de nuestros entrevistados en la industria de contenidos enfatizó sobre la importancia de que los CEOs tengan **pasión** en este tipo de transformaciones por lo altamente demandantes que pueden llegar a ser.

*“El rol de los directores generales o CEOs ha sido fundamental para entender la necesidad de la multicanalidad no solo como un proyecto de evolución tecnológica sino como una palanca competitiva, de innovación y posicionamiento.”*



Desde la industria de contenidos y servicios financieros nos han compartido lo importante de la internacionalización de sus organizaciones para detonar la importancia de la multicanalidad. Cuando se enfrentan al lanzamiento de operaciones en distintas geografías, los CEOs están más atentos a la dinámica global del mercado e identifican mejores prácticas que pueden trasladar a otras subsidiarias fomentando un constante estado de mejora. La relevancia del móvil como canal de vinculación, por ejemplo, es muy alta en Europa pero también en el sudeste asiático y obliga a repensar si en México se está aprovechando el potencial de ese canal.

Resumimos la perspectiva de los ejecutivos entrevistados respecto a esta primera palanca en tres aspectos fundamentales a los que las organizaciones deben responder:

- **La multicanalidad se implanta mediante proyectos a lo largo de varios años e involucra distintas partes de la organización desde sistemas hasta marketing, ventas, atención al cliente, RRHH y finanzas.**

Todos nuestros entrevistados coinciden en que sin el sponsorship de la alta dirección la implementación de la multicanalidad se puede quedar corta en su capacidad transformadora y corre el alto riesgo de ser abandonada o limitada al cabo de unos meses.

En las instituciones financieras hemos identificado procesos de transformación multicanal de más de 5 años. La extensión en el tiempo ha hecho sumamente crítico mantener el nivel de compromiso, entusiasmo y consistencia en los equipos mediante la puesta en marcha de quick-wins que se vayan entrelazando con el proyecto global. Esta acertada visión de hacer tangible el avance de la implantación da a los ejecutivos las herramientas para demostrar los beneficios de una transformación multicanal no solo de cara al cliente sino en la mentalidad interna de cada organización.

- **A menudo, la implantación de la multicanalidad resulta en un replanteamiento de la estructura organizacional.**

Antes de la puesta en marcha de un proyecto multicanal, las organizaciones suelen tener sus canales estructurados en silos con distintos grados de vinculación y orquestación entre sí. Desde un punto de vista de estructura organizacional, suele haber distintos niveles jerárquicos entre los responsables de los canales que se deben revisar y replantear.

En algunas organizaciones hemos identificado que los canales se vinculan a diferentes marcas buscando crear experiencias únicas para cada ocasión de compra. Organizacionalmente, esto implica que existe una serie de funciones centralizadas en el equipo de ejecutivo y mucha autonomía en la ejecución diaria de cada canal.

*“Sumamente crítico mantener el nivel de compromiso, entusiasmo y consistencia en los equipos mediante la puesta en marcha de quick-wins que se vayan entrelazando con el proyecto global.”*



Otro enfoque frecuente es que los canales digitales se desarrollen bajo una perspectiva de incubadora. Esto significa que durante un periodo inicial de despliegue, se separan del resto de canales, como los físicos o telefónicos, y se enfocan en funciones o segmentos de cliente acotados. Como consecuencia, el ejecutivo responsable de los nuevos canales digitales no se encuentra, desde un inicio, al mismo nivel jerárquico de sus pares en canales tradicionales.

Al partir de canales dispares, desde un punto de vista operativo, el primer paso de las organizaciones para conseguir la integración hacia la multicanalidad es alinear los argumentarios de los empleados para conseguir una articulación de mensajes consistente. Sin embargo, la alineación no se logrará por completo hasta que se dote a los canales de herramientas tecnológicas transversales y se dé un mismo peso organizativo a los canales ya sea bajo la dirección comercial o de atención clientes o una supra estructura de canales. En algunas organizaciones se permite convivir al canal digital con los tradicionales brindando servicios transversales mientras los ejecutivos se estructuran según producto o segmento.

En general, la multicanalidad va detonando una evolución hacia una organización más horizontal en la que se suprimen ciertas capas de ejecutivos y los canales se organizan bajo un mismo líder. Esto permite ser consistente respecto a productos, ofertas, prioridades de adecuaciones intra-canal y a través de canales así como características de la política de señalización y atención a los clientes.

Figura 6: Evolución de la estructura organizativa alrededor de los canales



Fuente: everis, IPADE

Culturalmente, todas las organizaciones atraviesan ciclos que las obligan a renovar las viejas formas de pensar. Lo que distingue al ciclo al que se enfrentan actualmente, según un ejecutivo entrevistado, es la transformación digital, que no se limita a un “silo digital” auto-contenido sino que también impacta a los canales físicos.

- Es imprescindible empoderar al ejecutivo idóneo para liderar la implantación.

“La multicanalidad va detonando una evolución hacia una organización más horizontal en la que se suprimen ciertas capas de ejecutivos y los canales se organizan bajo un mismo líder”



Aunque la visión estratégica de la multicanalidad suele surgir de los CEOs que identifican tendencias de mercado en su propia industria y en industrias adyacentes como retos para mantener vigentes sus modelos de negocio, es clave seleccionar un ejecutivo y un equipo de transformación multicanal al interior de la organización.

El “equipo multicanal” debe tener múltiples funciones, estar integrado por representantes de distintas partes de la organización y contar con alto empoderamiento. En muchos casos, hemos encontrado que el líder del proyecto multicanal reporta directamente al CEO.

Otro aspecto común entre los líderes y equipos de la implantación multicanal es que suelen ser jóvenes, creativos, curiosos y con buen conocimiento de nuevos ámbitos de actuación, como el móvil. Cuando, por ejemplo, las iniciativas pasan por una capa directiva conservadora, se les resta agilidad y se limita la profundidad de la transformación.

Debido a que los proyectos de multicanalidad tienen un alto componente de complejidad técnica, los directores de sistemas o CIOs juegan un papel importante, aunque hay organizaciones donde también los directores de marketing asumen el rol de liderazgo multicanal por la necesidad de lograr consistencia entre los atributos de marca y experiencia de cliente que se articulan en los diferentes puntos de contacto con el cliente.

*“Los productos que se entregan por medios digitales están vivos y requieren personal que entienda esta dinámica.”*



Finalmente, es importante notar que el carácter único de cada canal requiere perfiles con distintos ritmos de trabajo y percepción del valor de sus funciones. En la industria de contenidos, donde la migración a lo digital se ha venido dando desde hace varios años pero aún se conservan formatos impresos, el perfil de los editores es distinto no solo porque escriben una misma idea de contenido para medios diferentes (redes sociales, blogs, website), sino porque al digitalizar los contenidos, las empresas se convierten proveedoras de un servicio con mayor contacto directo con sus grupos de lectores (profesores, alumnos y padres de familia para una organización editorial, por ejemplo) y deben por lo tanto involucrarse en conversaciones bidireccionales. Los productos que se entregan por medios digitales están vivos y requieren perfiles de staff que entiendan esta dinámica.

## 2. Complementar canales a lo largo del customer journey

La integración de canales propiciada por la multicanalidad, sirve para reforzar mensajes y atributos únicos de cada marca, y esto facilita que las organizaciones estrechen su relación con sus clientes. El desarrollar diferentes puntos de interacción permite que el cliente elija cómo puede ser atendido.

El enfoque para asegurar un mejor engagement con el cliente depende en gran medida de la capacidad de una organización de maximizar los atributos únicos de cada canal a lo largo del customer journey.

Consideramos, con base en la experiencia, que replicar las mismas funcionalidades a través de los distintos canales es una barrera para obtener el mayor beneficio de la multicanalidad y por lo tanto, las organizaciones deben comenzar por priorizar el objetivo de cada canal y mapearlo respecto a lo que sus clientes perciben como valor.

Figura 7: Formulación de la estrategia multicanal en función del valor para el cliente y la organización



Fuente: everis, IPADE

Adicionalmente, mantener una variedad de canales permite a las organizaciones seguir siendo relevante ante distintos segmentos de clientes, particularmente en México donde la brecha digital mantiene a segmentos amplios de clientes en el mundo “analógico” de la interacción personal o telefónica para ciertas transacciones.



En la industria del transporte hemos identificado una clara tendencia a crear mecanismos de distribución física aun en las empresas que nacieron con un modelo de negocio 100% digital. La compra online de boletos de alto valor es una práctica que incluso los usuarios frecuentes de Internet todavía no se sienten cómodos en adoptar o simplemente carecen de las herramientas financieras para lograrlo. En esta línea, con el objetivo de llegar a una base de clientes más amplia, compañías de transporte y aun agregadores que han nacido 100% online en México, han decidido introducir tiendas físicas o kioskos propios en

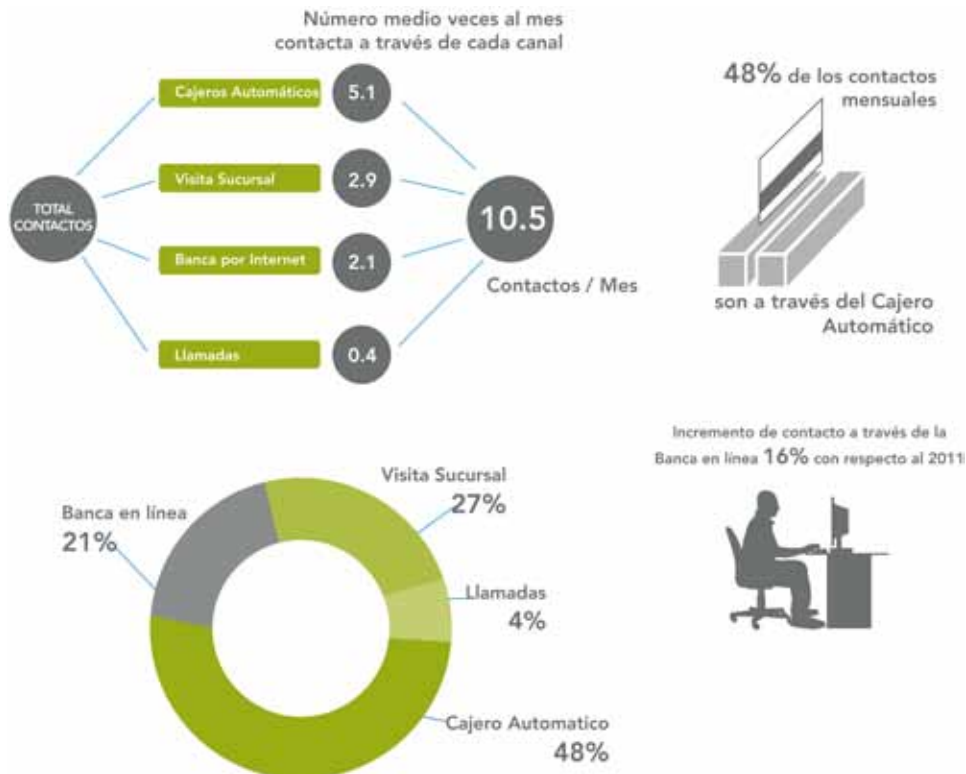
“Compañías que han nacido 100% online en México, han decidido introducir tiendas físicas o kioskos en centros comerciales para fortalecer sus alianzas con tiendas de terceros con alta capilaridad para el pago y recolección de productos y comprobantes.”



centros comerciales así como forjar alianzas con tiendas de terceros con alta capilaridad para el pago y recogida de productos y comprobantes. Con esta estrategia logran atender a la población que no tiene acceso a tarjetas de crédito o débito, o que tiene todavía cierta desconfianza de los medios digitales.

De acuerdo al reporte Brújula Digital de Banamex, que analiza el comportamiento de usuarios de Internet bancarizados, el crecimiento del uso del móvil para acceder a Internet en México ha crecido cinco veces desde 2011. Con respecto al uso de servicios bancarios, los hallazgos del reporte refuerzan el empleo de diferentes canales para que los clientes se vinculen con su proveedor de servicios.

Figura 8: Combinación de Canales en Servicios Bancarios entre Usuarios de Internet en México



Fuente: Brújula Digital Banamex, 2014

Considerando que la multicanalidad busca maximizar todos los puntos de interacción con el cliente, ya sean estos físicos o digitales, el consenso entre nuestros entrevistados respecto a lo que debe incluir la estrategia multicanal para combinar adecuadamente los canales, se puede resumir en tres puntos:

- **La digitalización determina la creación de nuevos canales virtuales pero también, mayor segmentación y funcionalidades en los canales físicos**

La digitalización acompañada de mecanismos adecuados de recopilación y análisis de información permite mejorar continuamente la alineación de las funciones ofrecidas con la percepción de valor de los clientes. Dentro de una estrategia de multicanalidad, esta capacidad no debe restringirse a los canales virtuales sino alimentar también el rediseño de los canales físicos mediante la incorporación de mecanismos para toma de feedback, análisis de transacciones realizadas, y calificación de la satisfacción del cliente (e.g. Net Promoter Score) por punto de contacto.

*“En México, no estar presente en distintos tipos de tiendas es la mayor barrera competitiva”*



El incremento en la segmentación de los canales físicos responde, en gran medida, a la necesidad del cliente de proximidad y mayor flexibilidad de horarios. Para las empresas de productos alimenticios de consumo, como el agua y los lácteos, definir una estrategia de combinación de canales físicos para la distribución es una práctica bastante establecida. Algunos de los ejecutivos entrevistados consideran que “en México, no estar presente en distintos tipos de tiendas es la mayor barrera competitiva”.

Según algunos entrevistados, a diferencia de otros países, en México la competencia radica menos en los atributos del producto y más en la capacidad de llegar a hogares, tiendas de distinto formato y supermercados por lo que las marcas que controlan los canales establecen altas barreras de entrada. El reto al cual se han enfrentado este tipo de industrias es al diseño y lanzamiento de nuevos productos y presentaciones que satisfagan las necesidades del cliente conforme la ocasión de consumo. Adicionalmente, estos sectores incorporan lo digital en la parte inicial del customer journey con publicidad digital.

- **El rol de los canales cambia en función de los distintos momentos del customer journey**

Hay canales que son más potentes que otros en fases específicas del customer journey por lo que las organizaciones, manteniendo homogeneidad en sus atributos de marca, pueden habilitar distintas funcionalidades en cada canal.

Los canales virtuales, por ejemplo, son frecuentemente utilizados por los clientes para obtener información y hacer comparaciones antes de la compra. Según el tipo de producto y su precio unitario, algunos clientes



prefieren completar compras de manera presencial en vez virtual. Más recientemente, empiezan a utilizarse las redes sociales para exponer sus quejas o recomendaciones de marcas. Algunos programas de lealtad ofrecen consultas online de estados de cuenta y utilizan los atributos multimedia de Internet para crear comunidades afines a actividades que refuerzan la necesidad y el conocimiento de sus productos de una manera más sutil.

Es importante también considerar que son las funcionalidades de un canal las que definen la frecuencia con la que los clientes lo utilizan en momentos clave o para cierto tipo de productos. En la industria aseguradora, por ejemplo, aunque las empresas han creado apps móviles y otros canales virtuales para interactuar con sus clientes, en el momento de un siniestro, aun los clientes más digitalizados prefieren hablar directamente con una persona por la criticidad y urgencia del evento. En las ocasiones que el cliente decide no usar un aplicativo móvil, destaca que algunos agentes o personal de la organización sí lo usan por su conveniencia para recopilar, guardar y distribuir la información obtenida del cliente en el lugar de la transacción.

- **Los canales deben reforzarse uno a otro, no gestionarse por separado**

El aumento en el número de canales puede resultar en la desarticulación de mensajes clave de cara al cliente si estos se manejan de manera independiente. Incluso dentro de la misma categoría de canales, como pueden ser los websites, algunas organizaciones han experimentado inconsistencia en su posicionamiento al crear páginas específicas de eventos, comunidades de cliente o demostraciones de productos. La respuesta a esta falta de consistencia ha sido replantear la presencia digital estableciendo una columna vertebral sobre la que se estructuran los sitios más específicos.

Las discrepancias también ocurren cuando las organizaciones tienen presencia en varios países y por lo tanto diferentes fuentes de generación de contenido. Internet permite a los clientes consultar sitios desde diversas geografías, obteniendo mensajes de una misma organización que pueden reforzar un posicionamiento o por el contrario, debilitarlo.

Aun cuando las organizaciones tienen presencia en un solo país pero gestionan los canales de manera aislada, corren el riesgo de reducir el impacto de su engagement con el cliente. Varias de las organizaciones participantes en este estudio están trabajando para señalar y dirigir al cliente entre canales según la función que desee llevar a cabo. Existen ahora “campeones digitales” en los puntos de interacción presenciales que orientan a los clientes en el uso de mecanismos automáticos para consulta de información o pago de servicios básicos, y recomiendan el uso

*“El aumento en el número de canales de una organización puede resultar en la desarticulación de mensajes clave de cara al cliente si estos se manejan de manera independiente.”*



de herramientas digitales en el futuro. De la misma manera, existen también servicios de chat online que trasladan al cliente a una atención telefónica si la tipología de su necesidad lo requiere.

Algunas organizaciones invierten en canales físicos con el objetivo de convertir la visita en una experiencia única y, en estos casos, no señalizan o dirigen al cliente a los canales digitales. Los supermercados gourmet son un buen ejemplo de esta tendencia, aunque es cada vez más común encontrar flagship stores (tiendas insignia) en distintas industrias, en las que la experiencia en persona de los nuevos productos es el objetivo primordial y los canales virtuales dirigen al cliente a ese canal físico concretamente.

Otra tendencia reciente es crear distintos niveles de tiendas u oficinas presenciales. Además del flagship store, se lanzan algunas tiendas con tecnología de punta y en ocasiones, hasta puntos de contacto nomadas equipados con demos y laboratorios de vanguardia para que los clientes experimenten nuevos productos y servicios.

### 3. Asegurar la experiencia del cliente a través de canales

La transformación multicanal debe alinearse con la visión del cliente y la propuesta de valor de cada organización integrando lineamientos de conveniencia, consistencia, relevancia, empoderamiento y agilidad. La falta de una experiencia consistente puede resultar en percepciones de ineficiencia, disminución de conveniencia y en general, decepción del lado de los clientes.

Figura 9: Definición de la propuesta de valor de la estrategia de experiencia de cliente



Fuente: everis, IPADE

Según ejecutivos entrevistados, los consumidores en México aspiran a una interacción sin fricciones con las organizaciones proveedoras de servicios y esperan, cada vez en mayor medida, autoservicio y gratificación instantánea. La calidad y transparencia del contenido que generan las organizaciones también se está convirtiendo en un factor crítico para lograr una experiencia positiva en los clientes. En el gobierno, por ejemplo, una mayor exigencia ciudadana está dando pie a un "cambio de chip" en los servidores públicos desde una visión orientada a procesos burocráticos que hay que cumplir, hacia una visión de acercamiento al ciudadano para facilitarle el ejercicio de sus derechos.

La experiencia del cliente se forja a lo largo del customer journey, y cada momento de interacción cuenta. La percepción positiva de un cliente que tuvo una experiencia de rapidez y transparencia en la compra de su boleto de avión por Internet, puede desplomarse si al llegar al aeropuerto tiene que hacer filas interminables o relacionarse con personal que no le trate amigablemente ofreciendo respuestas claras.

Algunas empresas entrevistadas se plantean, como una medida para mejorar la experiencia del cliente, reducir las interacciones personales mediante la instalación de módulos con tablets en los puntos de atención. Es importante notar, sin embargo, que en algunas industrias la complejidad de los servicios requiere de ciclos de preventa largos donde la interacción personal para actividades como el análisis directo por ingenieros o consultores, es imprescindible para realizar una venta satisfactoria y no se puede substituir por medios virtuales.

Una mejor experiencia del cliente es una consecuencia natural de una estrategia multicanal exitosa, siempre y cuando se cumplan tres condiciones:

- **Definir los atributos objetivo de marca y experiencia de cliente**

Los atributos únicos de la marca y la propuesta de valor definidos por la organización deben ser coherentes con la forma en la que operan y llegan al mercado. Por ejemplo, una marca que busca inspirar confianza en sus clientes deberá demostrarlo implementando un enfoque más conservador en el que combine una oferta integral, con alta capilaridad, una infraestructura potente y solvencia financiera. Por otro lado, una marca que busca posicionarse como innovadora y vanguardista deberá ofrecer productos que no solo sean diferenciales sino que además provean funcionalidades diferenciadas a sus clientes en cada punto de contacto.

*“Algunas empresas entrevistadas se plantean como importante para la experiencia del cliente el reducir contacto físico mediante la instalación de módulos con tablets en sus puntos de atención”*



Aquellas organizaciones que buscan poner al cliente en el centro de su estrategia, deben comenzar por redefinir al cliente tanto en lo que se refiere a su relación con otros usuarios, como en la información que necesitamos para caracterizarlo y poder personalizar la relación que forjamos a lo largo del customer journey. En palabras de uno de los ejecutivos entrevistados:

“para poder asegurar una experiencia del cliente satisfactoria es necesario conocer **quién es** (qué productos compra o le convienen por sus patrones de consumo), **qué dispositivo usa** (para adaptar la comunicación al medio), **en dónde se encuentra y qué hora del día** es (para darle la oferta según el contexto específico, lo que el cliente necesita en ese momento).

- **Utilizar las funcionalidades de cada canal en el respectivo momento de verdad para reforzar los atributos de la organización.**

Los medios virtuales, por su naturaleza, son más versátiles que los medios físicos al momento de configurar productos o servicios por lo que algunas organizaciones buscan replicar las nuevas funcionalidades de la web en los puntos físicos como mecanismos para comparativa de servicios y demostraciones, por citar algunos.

Los puntos físicos de contacto con el cliente como los supermercados, los centros de atención o las sucursales bancarias, pueden ser sumamente inmersivos pero no siempre son aprovechados al máximo. Algunos entrevistados nos compartieron que a pesar de relacionarse con miles de clientes a diario y contar con listas detalladas de consumo por años, hasta muy recientemente han empezado a conocer mejor a sus clientes a través de los programas de lealtad (a veces administrados por terceros). Otros entrevistados nos comentaron que no aprovechan la oportunidad de tener a clientes varios minutos en la tienda esperando a ser atendidos, para obtener su retroalimentación.

*“Algunos entrevistados nos compartieron que a pesar de relacionarse con miles de clientes a diario y contar con listas detalladas de consumo por años, actualmente han empezado a conocer mejor a sus clientes a través de los programas de lealtad”*



Para los canales presenciales o redes de distribuidores, es importante contar con una Intranet o plataforma que permita distribuir materiales estandarizados como guías de experiencia y argumentarios que ayuden a todos los involucrados en el customer journey a asegurar un mismo nivel de experiencia de cliente.

Otra manera de maximizar el impacto del punto físico es ir más allá de la provisión del servicio y el cierre de una venta, e implementar actividades de otros puntos del customer journey. Determinadas tiendas físicas podrían contar con áreas de prueba de producto y contratación, limitando la atención de reclamos e incidencias. Para adaptar la experiencia del cliente a la tendencia del autoservicio, algunas organizaciones han rediseñado las tiendas para dar más autonomía y proveer más información que el cliente pueda consultar por sí mismo, como por ejemplo, el uso de tags orientativos al producto y la definición de nombres de estilos de vida que se asocien con el producto. También es posible complementar el canal físico fijo con algunos de carácter nómada como establecimientos en formato pop-up estacional, previamente habilitados con elementos de control de inventarios y acceso a sistemas.

El canal móvil que tanta adopción ha logrado entre usuarios mexicanos, es el que mayor oportunidad tiene de integrarse al customer journey de muchas organizaciones. Pocas han desarrollado ambientes de navegación para web móvil y la mayoría están aún definiendo el uso y funcionalidades que deben ofrecer mediante apps. Algunas organizaciones ya están comenzando a apalancarse en la inmediatez y conveniencia del móvil

para ofrecer a usuarios recomendaciones de tiendas cercanas mediante geolocalización, gestión de citas, seguimiento de pedidos y pago seguro vía móvil.

- **Medir activamente la experiencia de cliente para afianzar la estrategia**

Las organizaciones deben trabajar activamente en capturar y analizar datos de clientes generados por su consumo interacciones como: comportamiento, preferencias, valor, perfil de atención y relación.

Una buena práctica, por ejemplo, es establecer una primera recopilación de los datos principales de cliente para homogeneizar su identificación en todos los canales.

*“El canal móvil que tanta adopción ha logrado entre usuarios mexicanos, es el que mayor oportunidad tiene de integrarse al customer journey de muchas organizaciones.”*



En base a este conocimiento vivo del cliente se debe operar en función de qué tan fácil es de contactar un determinado cliente, y desarrollar modelos de fidelización según el valor de cliente con altos niveles de personalización.

La medición continua de reacciones del cliente ante distintas iniciativas permite enriquecer continuamente su perfil y por lo tanto, las organizaciones pueden mantenerse relevantes y vigentes.

Otro paso donde se puede recopilar información valiosa del cliente es el medio de pago. Con la variedad de dispositivos disponibles hoy en el punto de venta físico, así como la capacidad de canjear puntos de lealtad o realizar transacciones por medios móviles o web, las organizaciones pueden desarrollar una parte del perfil del cliente que antes desconocían. Además, desde un punto de vista más pragmático, el contar con diferentes modos de pago permite cubrir a una base más amplia de la base de clientes potenciales.

El tipo de información comúnmente monitoreada y las herramientas que utilizan las organizaciones para estas actividades están analizadas a mayor detalle en el contenido de la Palanca Big Data para extraer el máximo valor del conocimiento del cliente del presente estudio.

## 4. Potenciar canales para crear distintos grados de vinculación con el cliente

Debido a la proliferación de dispositivos conectados y al creciente uso de redes sociales y otros sitios web especializados para el seguimiento de marcas y consulta de información previo a la compra, en las organizaciones que participaron en el estudio existe un consenso respecto a la importancia de definir una estrategia dinámica de disseminación de contenido con mensajes y propuestas de vinculación que se renueven diariamente o incluso varias veces durante un mismo día.

La vinculación con el cliente se basa en confianza y en beneficios mutuos. Un engagement adecuado ayuda a las organizaciones a crear lealtad y por ello, es fundamental establecer una estrategia holística y mecanismos de coordinación al interior de las organizaciones que permitan abordar los temas relevantes para cada momento del customer journey. En la medida que la vinculación se ejecute acertadamente, las organizaciones obtendrán información más valiosa para el desarrollo del perfil de sus clientes, y esto es imposible de lograr con una estrategia desintegrada de canales o con mecanismos de engagement delegados completamente en terceros.

*“Evidentemente el ritmo y articulación de campañas es distinto en cada canal, pero los atributos de marca, el público objetivo y la temporalidad de los mensajes deben alinearse para reforzar mensajes clave.”*



Los ejecutivos entrevistados coinciden en que la vinculación virtual no debe separarse de los objetivos del resto de canales o medios de comunicación sino por el contrario, debe reforzar el conjunto de canales: exteriores, eventos, seminarios con clientes, tienda física, prensa, TV y radio. Evidentemente el ritmo y articulación de campañas es distinto en cada canal, pero los atributos de marca, el público objetivo y la temporalidad de los mensajes deben alinearse para reforzar mensajes clave.

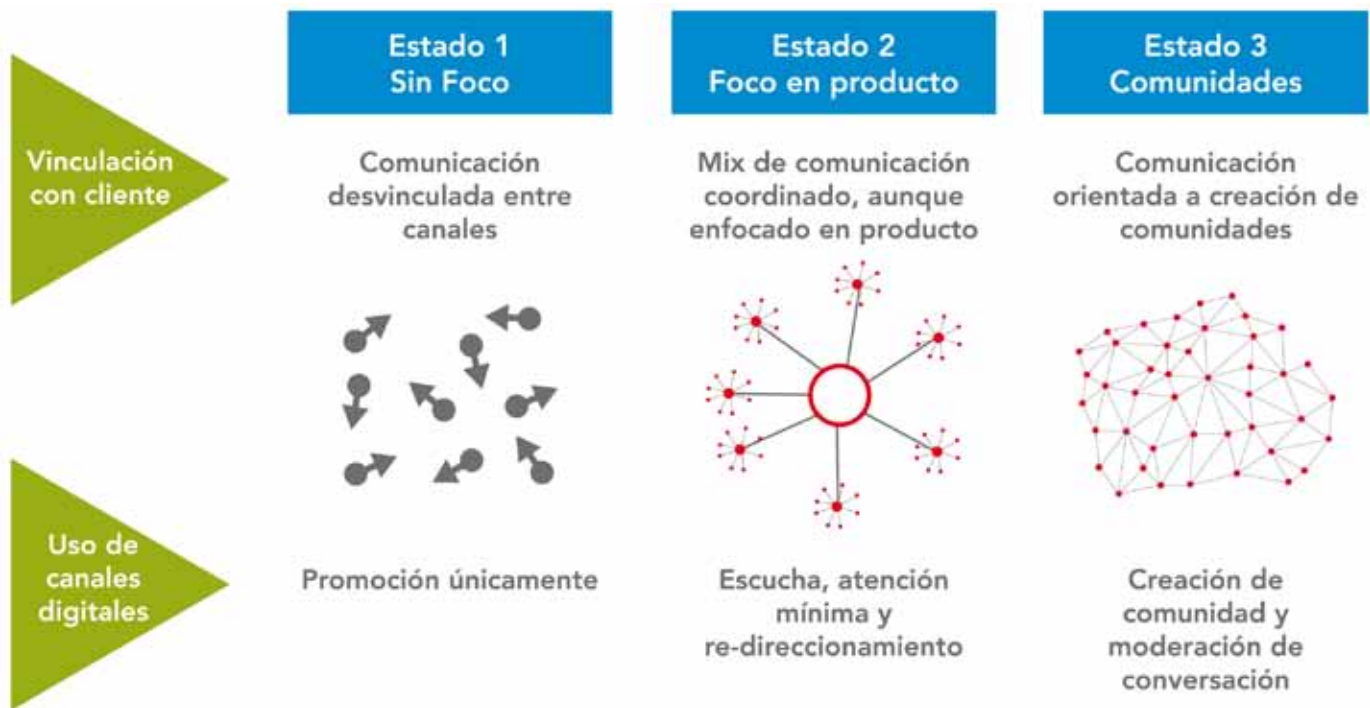
La nueva necesidad de comunicación más profunda con el cliente (más allá de descripciones y promociones) y de un posicionamiento ante temas sociales o comunitarios, abre la oportunidad de mejorar la coordinación de mensajes que generan las organizaciones. En algunos casos analizados, sin embargo, los mensajes de los departamentos de marketing, atención al cliente y responsabilidad social se duplican o contradicen creando a veces conflictos sobre el momento de comunicación y el canal más adecuado.

Aunque la multicanalidad nos permite seguir al cliente a través de interacciones, es importante distinguir el límite para no abrumarle con mensajes no deseados. Se debe seleccionar adecuadamente el mix de producto y canal y tener una muy buena coordinación entre las diferentes promociones que le van llegando al cliente.

En respuesta a la descoordinación en torno a la comunicación con el cliente, algunas organizaciones están integrando a la estructura organizacional el rol de un Chief Content Officer o CCO, cuya responsabilidad es el filtrado y generación de contenido homogéneo en un entorno multicanal.

Finalmente, en cualquier canal se debe conseguir una comunicación bidireccional con los clientes. Las organizaciones deben estar más preocupadas en escuchar a sus clientes que en alterar características de sus productos o promociones de forma unilateral e indiscriminada. Consideramos que las organizaciones pasan por al menos tres estados en el desarrollo de su estrategia de vinculación con cliente dentro del enfoque multicanal como se ilustra en la figura que se muestra en esta página.

Figura 10: Evolución de la vinculación con los clientes



Fuente: everis, IPADE

Es además importante destacar dos roles de los canales digitales, y particularmente las redes sociales, que las organizaciones deben explotar adecuadamente para mejorar su vinculación con los clientes:

- **La educación sobre nuevos productos o funcionalidades de los canales mediante creciente inversión en marketing digital.**

Entre los entrevistados se distingue un uso creciente de los medios digitales para promociones, relacionamiento con clientes y postventa. En algunos casos hasta 10% de la postventa se relacionan con redes sociales por lo que en la mayoría de los equipos de marketing existe ya un especialista digital soportado por agencias



especializadas. Las marcas, según uno de los ejecutivos entrevistados, están continua e intensamente expuestas en las redes sociales por lo que es imprescindible contar con políticas de comunicación y contención.

Es destacable también la tendencia de usar videos en las redes sociales para demostrar al público cómo utilizar nuevos productos y servicios de la organización tales como el propio canal online.

Por otro lado, el marketing digital ha cambiado drásticamente la forma de interactuar de la industria del transporte aéreo y de la hospitalidad. Además del efecto multiplicador de las redes sociales en el alcance a los clientes, destacan funcionalidades adicionales como la comunicación especializada y la medición de la eficacia de palabras clave (keywords) y el nivel de respuesta a campañas. Esto ha obligado a las agencias de viajes a especializarse en actividades de alto valor donde se agreguen servicios a la medida del cliente. Como ejemplo, el aumento en ruido social de un evento de entretenimiento puede llegar a disparar campañas de descuentos o paquetes de viajes especiales alrededor de esas fechas y destinos.

*“En cualquier canal se debe conseguir una comunicación bidireccional con los clientes.”*



En números concretos, la tendencia descrita se refleja en que el marketing digital constituye ya hasta el 70% de los presupuestos de publicidad de algunas de las organizaciones participantes en el estudio. La apuesta presupuestaria es importante pues estar en la web no significa dejar de gastar en publicidad. En otras empresas, la transición hacia el marketing digital ha sido más lenta, por lo que más del 90% de su gasto sigue concentrado en publicidad tradicional (e.g. espectaculares, eventos).

- **Anclaje del contenido digital en eventos presenciales dinamizados**

Los ejecutivos de algunas de las organizaciones participantes mencionaron la importancia de anclar los contenidos que se generan y difunden digitalmente con actividades o eventos concretos como foros, conferencias, conciertos, carreras o acciones sociales.

Este anclaje generalmente se da en dos situaciones: cuando una organización en la que el contenido es un activo clave busca generar contenidos en el evento para dinamizarlos online y cuando se busca un evento que refleje el lifestyle o los valores asociados a una marca concreta para vincularse a los segmentos de personas que lo comparten.

El primer tipo de situación es más común en las empresas de la industria de medios que utilizan el evento como un polo para generar contenidos únicos que luego pueden vincular a sus activos online, audiovisuales e impresos pero ajustando al ritmo de cada canal. Un ejemplo de esto es un foro o conferencia en el que se reúnen a expertos de una temática específica donde se levantan videos, citas de personalidades, referencias cruzadas con artículos de fondo y conversaciones en redes sociales indexadas con hashtags. El evento sirve para dirigir tráfico y ruido social hacia los canales de la organización y vincularse con un segmento del público con alta afinidad a esos temas.

El segundo tipo de situación se da cuando se busca el engagement con segmentos específicos a los que está dirigida una marca o producto. Puede ser que el producto esté orientado a personas que buscan una vida más saludable a través del ejercicio y entonces tenga sentido organizar una carrera. En este caso, el evento de la carrera se puede ligar con contenidos en la web, conversación en redes sociales y hasta apps personalizadas, que permiten mejorar la experiencia del cliente y generar comunidad como se describe más adelante. Otro ejemplo es el de las marcas orientadas a personas de alto poder adquisitivo, en las que lo que se busca es asociarse a eventos en los que participan estos segmentos (torneos de golf, regatas de vela), para generar contenidos que produzcan fidelidad en sus clientes actuales y aspiración en sus clientes futuros.

- **La creación y coordinación de comunidades con intereses comunes donde el centro del dialogo no es un producto**

Dar el paso hacia la creación de comunidades requiere identificar una necesidad o interés concreto en un segmento de usuarios y luego proveer las condiciones adecuadas para que la comunidad emerja naturalmente. Esto se logra generando contenido relevante, permitiendo que los clientes se conecten entre sí.

Un ejecutivo de una empresa tecnológica, por ejemplo, nos describió la importancia de crear micrositiros que permitan comunicación bidireccional, que tengan contenido audiovisual y que giren en torno a comunidades de profesionistas (e.g. médicos, recursos humanos) donde se aborden temas de negocio ante nichos de mercado en los que ellos no habían estado presentes. Esto les ha permitido conocer mejor a sus clientes potenciales y alinear su propuesta de valor sin caer en el push tradicional de productos.

## 5. Atraer y manejar el nuevo talento adecuadamente

Un elemento importante del éxito de la estrategia de multicanalidad es que el personal sea parte del entorno cambiante y utilice las nuevas herramientas digitales de manera natural, alineándose con los objetivos de negocio de cada organización.

Todos los ejecutivos entrevistados coinciden en el hecho de que para ser competitivos requieren al mejor personal, con habilidades críticas como el carácter emprendedor, el trabajo en equipo o la capacidad de adaptación; y que este tipo de personal es también el más demandante hacia las organizaciones por sus altas expectativas de ingresos, de desarrollo de carrera y de ambiente laboral.

*“Hay un sentimiento de frustración que impulsa a la gente a buscar empleo en otras organizaciones más digitales que perciben como vanguardistas”*

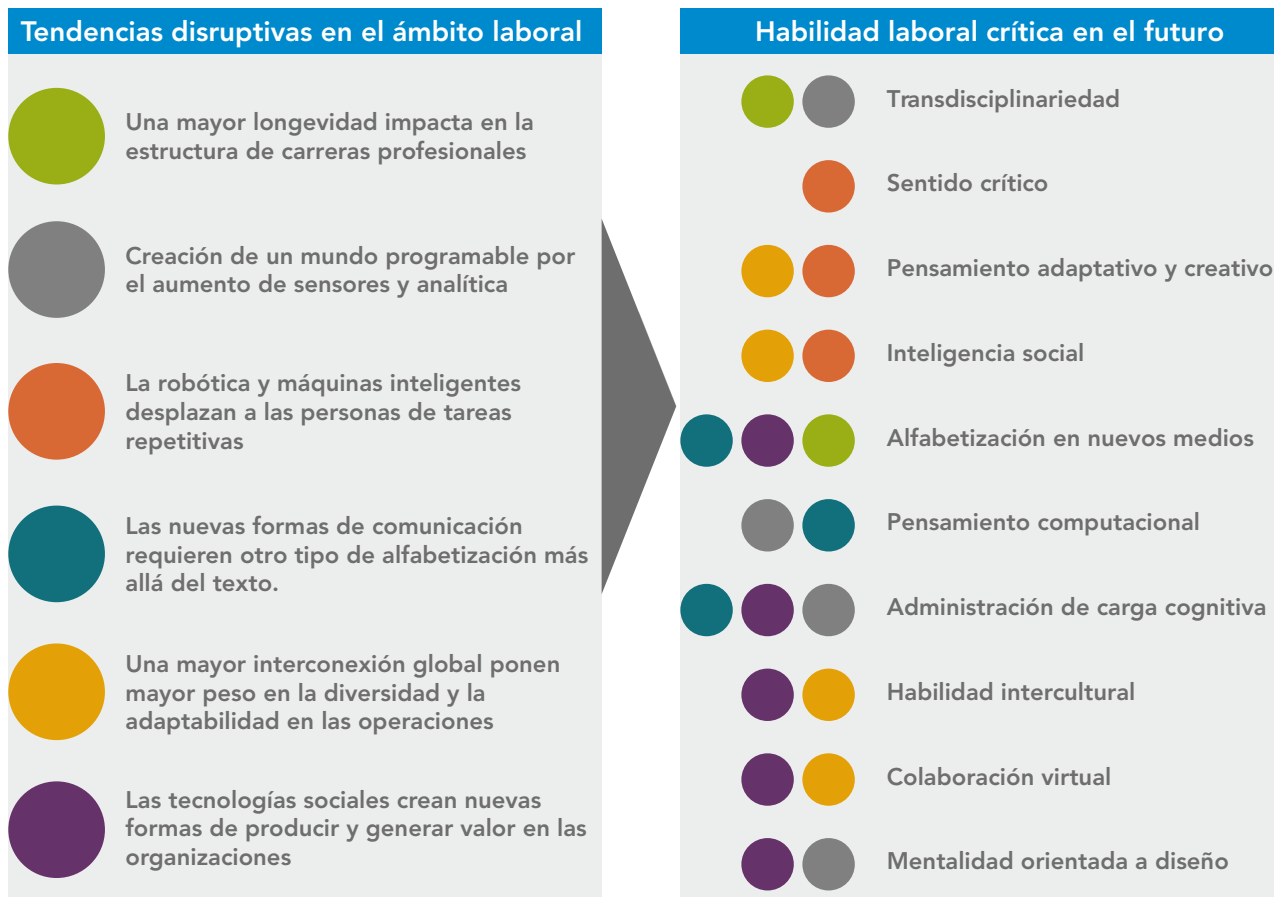


Muchos manifestaron su preocupación porque, en lo que a tecnología de usuario se refiere, no están hoy en día a la vanguardia, y el mercado de consumo los ha rebasado. De ahí que no sea sorprendente que en México cada vez es más común que las nuevas generaciones quieran habilitar sus dispositivos personales para operar en entornos de trabajo, que es un fenómeno conocido en inglés como Bring-your-own-device (BYOD).

Un entrevistado compartió que se ha dado un cambio de radical en los últimos 10 años. Antes las personas interactuaban con tecnología de punta en sus puestos de trabajo para lo que recibían entrenamiento estructurado; hoy en día, los empleados jóvenes rebasan en conocimiento de dispositivos y en propiedad de los mismos lo que encuentran en las organizaciones por lo que hay un sentimiento de frustración que impulsa a la gente a buscar empleo en otras organizaciones más digitales que perciben como vanguardistas. Atraer y retener el talento joven tan necesario para la ejecución de la multicanalidad, es por lo tanto un reto que preocupa a las principales capas ejecutivas.

Un listado de las habilidades laborales críticas que se estima que se necesitarán en el mundo en un futuro no tan lejano (el año 2020), elaborado por el *Institute for the Future* en California con base en el análisis de tendencias, nos da una idea de lo que podemos esperar en algunos años en países como México:

Figura 11: Habilidades necesarias en el ámbito laboral del futuro



Fuente: Future Work Skills 2020. Institute for the Future.

En base a nuestras conversaciones con ejecutivos respecto al tema de la atracción y el manejo del talento en la organización, destacamos tres recomendaciones:

- **Dar seguridad al talento experimentado sobre su rol en la organización multicanal**

En las primeras etapas de una implantación multicanal el personal se suele sentir amenazado respecto a su importancia y permanencia en la organización, ya sea por el rediseño de procesos y roles, la racionalización operativa o la creciente relevancia del entorno digital. La reacción ante esta amenaza percibida suele ser la oposición al proyecto, lo que hace más lentos aspectos operativos como toma de levantamientos y pruebas, al mismo tiempo que se trata de imponer el status quo en las nuevas configuraciones funcionales.

Un entrevistado destacó que el personal con experiencia y antigüedad en la organización es importante por su entendimiento del mercado y de la operativa del negocio, que le permite asegurar las ventas. Estas características no se encuentran presentes en las nuevas generaciones de empleados y por lo tanto es crítico para la organización mantener un balance entre su personal experimentado y su personal nuevo.

El liderazgo y alineamiento del equipo ejecutivo en estos temas es fundamental y va desde asegurar un entrenamiento adecuado para el personal histórico, hasta crear sistemas de incentivos para que la organización entera vea como suyo el éxito y desempeño de los nuevos canales a lo largo del customer journey. Varios ejecutivos mencionaron el establecimiento de bonos conjuntos para las diferentes fuerzas de ventas.

*“El personal con experiencia y antigüedad en la organización es importante por su entendimiento del mercado y de la operativa del negocio, que le permite asegurar las ventas.”*

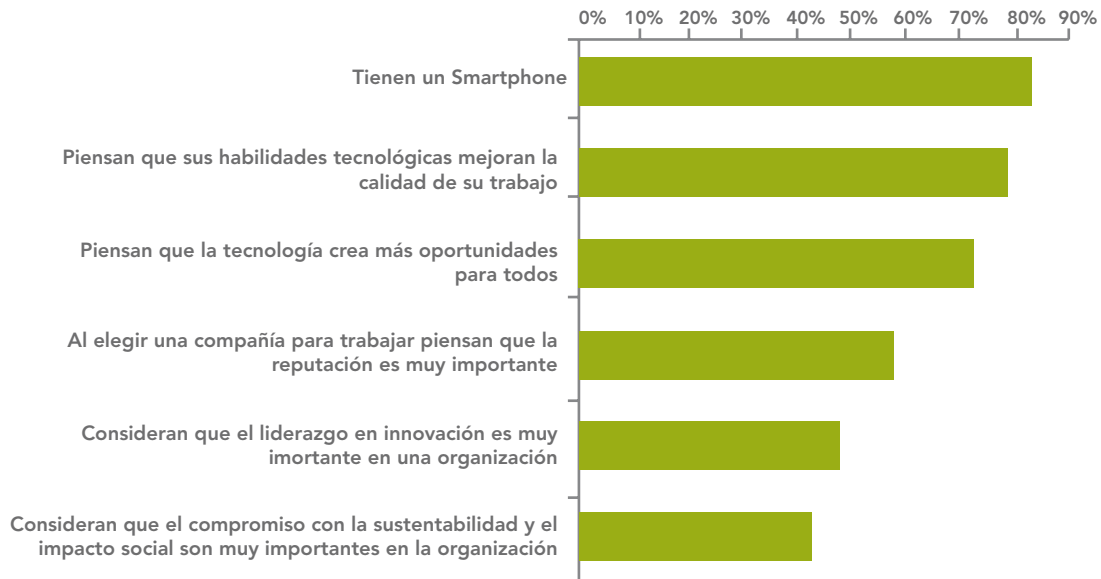


Es importante notar que la necesidad de un entrenamiento para el personal histórico no está solamente en el aprendizaje para operar nuevas herramientas, sino en el impulso de un cambio de mentalidad hacia ambientes más ágiles y cultura enfocada en el servicio de calidad al cliente. Un ejecutivo explicaba que en algunas industrias, la inercia en los intermediarios experimentados o agentes les hace difícil ver que los consumidores están cambiando en hábitos de interacción y por lo tanto no dimensionan la importancia y magnitud de la transformación que la multicanalidad trae consigo.

- **Definir una estrategia de atracción del talento nuevo más adaptado al entorno multicanal**

La generación comúnmente llamada los “*millennials*” (aquellos nacidos entre principios de los 80s y finales de los 90s) está empezando a ser mayoritaria en la fuerza laboral y por lo tanto, en la población económicamente activa México. Los ejecutivos entrevistados anticipan, por lo tanto, una consolidación de los cambios en talento y en consumo que estamos describiendo en los próximos 5 años ante lo cual las organizaciones mexicanas deben adecuar su operativa, tipo de comunicación interna y hasta esquemas de compensación lo más pronto posible.

Figura 12 Perfil de los «millennials» respecto a la tecnología y el trabajo



Fuente: Telefónica Global Millennial Survey 2014

Atraer a los *millennials*, según algunos de los entrevistados, requiere desarrollar actividades más colaborativas, de vinculación con la comunidad, de responsabilidad social y en general, de manejo de la reputación. Un entrevistado señaló que al formar su equipo de marketing digital, experimentó una alta rotación de las personas pues los empleados preferían irse a Google o Facebook, buscando un ambiente laboral atractivo, incluso más que un mejor esquema de compensación.

Las formas internas de vinculación con el talento joven se van adaptando también a la multicanalidad: varios entrevistados utilizan *chats* y *walls* para diseminación de mensajes y políticas clave. Otros destacan que no tienen ni un solo manual impreso y usan solamente *tablets*. Algunos incluso están haciendo alianzas con universidades para hacer ejercicios con estudiantes de carreras afines a la industria.

- **Conseguir retener a la combinación adecuada de talento nuevo y experimentado**

La gran mayoría de nuestros entrevistados destacan que cerrar la brecha entre sus empleados experimentados y las nuevas generaciones es un reto en sí mismo. Los perfiles jóvenes, más avanzados digitalmente, suelen frustrarse y salir rápidamente mientras que los empleados históricos necesitan tiempo para adoptar nuevos esquemas operativos lo que puede resultar en un estrés alto que también ocasione su salida de la organización.

Para las organizaciones, culturalmente es imposible hacer una substitución inmediata de un modelo en silos por uno multicanal, por lo que una buena práctica es propiciar una etapa de transición en la que convivan el modelo tradicional con nuevas maneras de hacer el negocio desde una perspectiva digital. De esta manera, también se refuerza en el personal el mensaje de que los entornos virtuales son complementarios y no sustitutos del modelo de negocio.

La retención es un reto en que impacta en todos los niveles. En la capa ejecutiva, las organizaciones enfrentan rotación no deseada por la alta demanda en el mercado laboral de perfiles que combinen entusiasmo, conocimiento de industria, entendimiento de las nuevas dinámicas de consumo, y familiaridad con nuevas herramientas como movilidad y Big Data. En EEUU y Europa, por ejemplo, sigue habiendo alta demanda de líderes de estrategia digital, directores de sistemas con enfoque multicanal y directivos de marketing y atención a clientes con foco en transformación digital entre organizaciones líderes en todas las industrias.

*“Atraer a los millennials, según algunos de los entrevistados, requiere desarrollar actividades más colaborativas, de vinculación con la comunidad, de responsabilidad social y en general, de manejo de la reputación.”*



## 6. Revisar la estrategia de precios en función de los canales

La multicanalidad permite una mayor visibilidad y flexibilidad en los costos de distribución gracias a los puntos de contacto digital que, en general, suelen ser más baratos de operar que los canales tradicionales para ciertas funciones. De esta manera, la selección de canales que hace una organización puede reflejarse en los precios de los productos y en función de ello, impacta la rentabilidad<sup>18</sup>.

Las organizaciones deben, sin embargo, analizar cuidadosamente cuánto del diferencial en la estructura de costos de cada canal se traslada al cliente de manera regular en precios más bajos o puntual en forma de incentivos, promociones o descuentos.



*“Las expectativas de los clientes que compran bienes de consumo online chocan contra esta realidad pues esperan que todos los productos sean más baratos que en el punto de venta físico.”*



absorben estos gastos marginales además de los costos fijos de renta o propiedad, energía, costos de marketing y personal del lugar. Por lo anterior, para los puntos de venta físicos el volumen de ventas es crítico pues logran distribuir sus costos fijos entre una base de productos más amplia. En el caso de los canales directos, el factor de conveniencia suele cobrarse a un Premium considerando allí los mayores costos variables por producto.

En ocasiones, las expectativas de los clientes que compran bienes de consumo online chocan contra esta realidad pues esperan que todos los productos sean más baratos que en el punto de venta físico. Los grandes mayoristas que distribuyen por Internet son exitosos financieramente gracias a la optimización de inventarios y traslado de los costos de entrega al cliente.

<sup>18</sup> Scott A. Neslin y Venkatesh Shankar, Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions, Journal of Interactive Marketing, 2009



Los entrevistados coinciden en resaltar que el impacto económico de la multicanalidad no está tanto en la reducción de costo en el mecanismo de entrega, sino en la eficiencia que impone en el portafolio de productos, en el valor obtenido por un mayor conocimiento del conocimiento del cliente y en los ahorros por la eliminación de procesos redundantes. La multicanalidad obliga a hacer un seguimiento constante del cliente, generando con ello una racionalización del portafolio de productos online con base en las preferencias del cliente, además de que la creación de una versión digital simplifica el producto mismo. Es importante considerar que el lanzamiento de un nuevo canal como un website también puede requerir soporte de canales tradicionales como el call center, por lo que deben considerarse los servicios integrales de la operativa de cada canal al momento de dimensionar su costo.

Para operaciones de baja complejidad, las organizaciones pueden utilizar descuentos para atraer o derivar a los usuarios a sus canales de menor costo como puede ser el call center o la página web. Esta es una práctica que también se emplea para la venta de bienes de consumo entre canales físicos, por ejemplo, el ofrecimiento de distinta presentación y precio del producto entre una tienda y la entrega a domicilio, para distinguir la conveniencia y la ocasión de consumo. Sin embargo, algunos entrevistados destacan que en los canales de conveniencia existe una enorme presión en los precios entre artículos que el cliente percibe como similares.

*“Las organizaciones en México aún no comienzan a replantear diferencias de precios de servicios en función de la multicanalidad”*



Otro punto mencionado en las entrevistas, que se relaciona con el precio, tiene que ver con el equipo tecnológico proporcionado al personal en los puntos de venta para acelerar los tiempos de transacción con el cliente y por lo tanto reducir los costos del canal presencial. Estos ahorros también repercuten en el margen de las organizaciones y pueden llegar a ser trasladados al cliente.

En general, los ejecutivos que hemos entrevistado coinciden en que las organizaciones en México aún no comienzan a replantear diferencias de precios de servicios en función de la multicanalidad, pero que definitivamente forma parte de su estrategia a largo plazo junto con la generación de servicios “digital-only” que por definición tendrán precios más accesibles que las versiones no digitales.

Dos características actuales del mercado Mexicano merecen especial mención:

- **Prácticamente ninguna organización usa distintos precios en cada canal como incentivo**

En supermercados y empresas de productos de consumo no se han establecido todavía estrategias para empujar a los clientes a consumir en canales online, aunque la gran mayoría de las organizaciones cuenta con páginas de Internet donde se pueden adquirir productos, cupones o acceder a rebajas temporales así como adelantar pedidos. La motivación principal para lanzar estos canales no es el precio, sino la conveniencia. Por ejemplo, un entrevistado de una empresa que comercializa productos perecederos comentó que el reto clave de su estrategia de ventas fuera de la tienda (independientemente de si el cliente hace el pedido vía telefónica u online) es la preparación, en la sucursal más cercana al domicilio del cliente, al momento del pedido; se debe contar con personal que prepare la entrega y tener disponible una flotilla para cumplir las expectativas de tiempos del cliente. Las sucursales actuales no tienen este proceso estandarizado y por lo tanto, manejan el pedido con entrega a domicilio como un valor añadido sin costo adicional.

Las industrias que ponen mayor foco en maximizar el potencial ahorro en canales de distribución son la de la hospitalidad y la del transporte. Esto se debe a que tradicionalmente el costo de distribución en estas industrias ha sido muy alto por requerir redes internacionales de venta. Ante este contexto, las plataformas digitales han sido sumamente disruptivas porque permiten mayor flexibilidad para lanzar promociones para venta directa con alcance mundial y de forma alineada con los niveles de ocupación de los destinos.

Ante la modernización de las redes de reventa y distribución en estas dos industrias, emergieron las llamadas *Online Travel Agencies* o *OTAs* (e.g. Expedia, Orbitz). Estos nuevos intermediarios facilitan que las marcas operen en un ambiente multicanal y la potencia de sus propias plataformas digitales ha permitido al mismo tiempo reducir precios al usuario final y obtener mejor conocimiento de los clientes para personalizar ofertas, aunque a veces esto supone un incremento en el costo de distribución para los hoteles y líneas aéreas.

Más allá de la complejidad técnica para montar plataformas digitales propias para la venta y del impacto en precios para atraer más clientes, las empresas tienden a encontrar mucha resistencia de las cadenas de distribución cuando deciden establecer mecanismos de interacción directa con los clientes. Algunos de los entrevistados comentaron sobre los altos niveles de tensión en las negociaciones con agentes intermediarios cuando sus organizaciones deciden potenciar la venta a través de sus propios canales digitales, como la página web.

- **Algunas organizaciones diferencian el producto digital, porque al tener un costo menor de producción, puede venderse más barato o bien porque los costos de la entrega se trasladan al cliente.**

Entre nuestros entrevistados hemos identificado tanto productos 100% digitales cuyo consumo se hace por medios virtuales a lo largo de todo el *customer journey*, como productos diseñados para que la mayor parte del *customer journey* sea digital pero que son bienes materiales o tienen versiones distintas en el mercado físico.

Las diferencias en precio en estas categorías no vienen dadas por costos en el canal sino por el concepto mismo del producto y una función de valor, por ejemplo:

- En la industria de contenidos, todas las empresas cuentan con versiones digitales e impresas. Mientras que la versión impresa se comercializa de forma independiente, también hay paquetes que combinan la entrega física con suscripciones a la versión digital. La versión digital busca distinguirse no por precio sino por funcionalidades añadidas como comunicación bi-direccional y vinculación con otros temas de contenido y elementos multimedia. Otra modalidad es la venta de suscripciones para el acceso a plataformas de contenido especializado (e.g. educación) que permiten una experiencia más potente e inmersiva que la que se consigue en la versión impresa y llevan por lo tanto un incremento en el precio.
- Del lado de servicios financieros, se está trabajando la creación de versiones más “ligeras” de productos exclusivos para ambientes de autoservicio vía web o ATM. Entre este tipo de servicios se pueden considerar préstamos personales de montos reducidos o micro-seguros con coberturas puntuales para un evento.
- En bienes de consumo, existen iniciativas para impulsar en México el servicio de suscripción para entregas periódicas. Dado que el mercado en general no tiene inclinación hacia el consumo pre-pagado, estas iniciativas se están enfocando al nicho de las empresas y se ofrecen productos que no necesariamente están disponibles en supermercados, como estaciones de agua con diseño sofisticado y recarga mensual que se puede solicitar por Internet. Estos productos diferenciales tienen su propia página en redes sociales y han despertado interés del mercado desde su introducción.

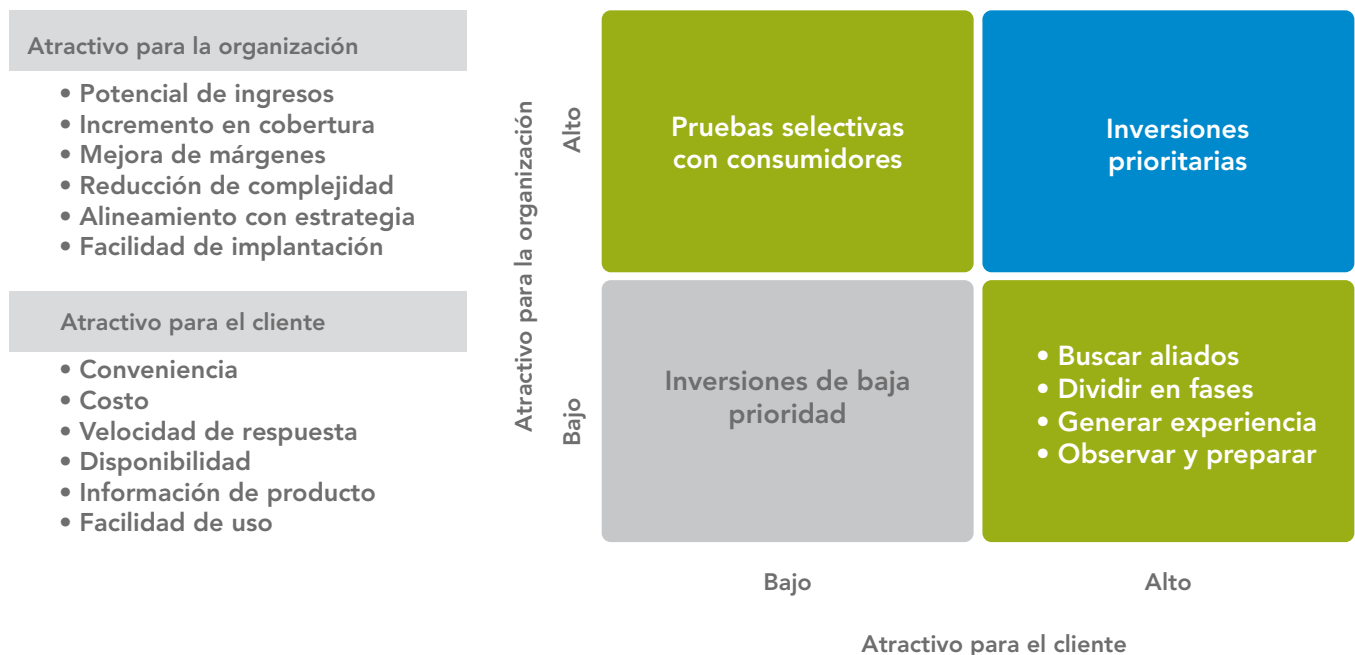
## 7. Habilitar alianzas con terceros para los distintos canales

El desarrollo de alianzas a lo largo del *customer journey* es una iniciativa táctica para reforzar el enfoque multicanal de una organización. Algunos entrevistados, que se han desarrollado desde un enfoque 100% online, señalaron que han tenido que expandir su alcance a ciertos segmentos de mercado forjando alianzas para pago y recogida de productos. Otras organizaciones con mayor experiencia en los canales físicos se han adherido a programas de lealtad con terceros para ganar, no solo la eficiencia de un *go-to-market* más rápido, sino también el soporte en el procesamiento de datos.

En todas las industrias hemos distinguido un grado de colaboración entre organizaciones ya sea con el objetivo de extender su capilaridad o con el de potenciar las capacidades de tiendas tradicionales poniendo a su alcance nueva tecnología de gestión o pagos. Uno de los entrevistados resume este tipo de estrategia como: "no crear más productos, sino simplificar la oferta con base en *partners*".

Las organizaciones seleccionan entre iniciativas de alto valor para sí mismas y el cliente al momento de decidir si invertirán directamente o vía alianzas en innovaciones y extensión de su alcance como ilustra el siguiente diagrama:

Figura 13: Priorización de iniciativas en la estrategia multicanal



Fuente: Stan Maklan y Hugh Wilson, "Developing Multi-Channel Strategy", Cranfield Customer Management Forum (CCMF), Cranfield University School of Management

Adoptar una estrategia multicanal no implica, por lo tanto, que todos los canales tengan que ser propios en todos los momentos del customer journey. En base a nuestras conversaciones con ejecutivos, pueden existir tres situaciones:

- **Alianza entre el producto y su canal de distribución**

Para las organizaciones de bienes de consumo, la diversificación de canales para llegar a sus clientes ha estado orientada, por muchas razones, hacia las alianzas con canales de distribución. Las altas barreras de entrada a algunas redes de distribución y el desplazamiento en México del canal tradicional hacia el canal de conveniencia, han hecho muy estrictas las negociaciones de la colocación de los productos. Para estas industrias, los canales digitales no están en el centro de la transformación multicanal y su principal reto está en la fragmentación de los canales físicos. De hecho, existe tal segmentación en los formatos de distribución física en México que algunos se plantean si se les debe seguir llamando “canales” o se trata ya de nuevos paradigmas de distribución.

*“Las organizaciones seleccionan entre iniciativas de alto valor para sí mismas y el cliente al momento de decidir si invertirán directamente o vía alianzas en innovaciones y extensión de su alcance”*



Estas alianzas en la cadena de distribución no son exclusivas de los bienes de consumo, sino que también se encuentran en servicios como los seguros y en la industria de contenidos. En el primero, porque el rol de los agentes sigue siendo sumamente crítico para llegar al cliente final y muchos agentes no son exclusivos de una marca de servicios financieros. En el segundo caso, porque las empresas de contenido con un modelo de negocio basado en anunciantes, la tendencia está en desarrollar planes de “360 grados” en los que los anuncios se muestran en distintos canales para lograr el mayor impacto en gasto publicitario.

El enorme reto del uso de aliados para la distribución es definir quién tiene la “propiedad” del cliente. ¿En qué eslabón de la cadena de valor recae la responsabilidad y apropiación del valor de la información del cliente, y cómo se traslada a otros participantes?

- **Alianza para satisfacer un momento determinado del customer journey**

Desarrollar e implementar una estrategia de multicanalidad es algo sumamente complejo para las organizaciones. Pocas tienen las habilidades y el conocimiento tecnológico para desarrollar nuevas herramientas de transacciones e información de productos y por ello van de la mano de un partner que les provea desde el core de sus soluciones hasta las interfaces mismas con las que interactúan los clientes. Para las organizaciones esto significa poder desplegar la multicanalidad de forma más rápida, aunque a veces las obligue a prescindir de formatos diferenciados.

Otro tipo de alianza que se encuentra comúnmente a través del customer journey tiene que ver con la vinculación y lealtad a la marca. Esta puede tomar dos formas: la primera y más frecuente es la integración de un grupo de marcas para generar comunidades de clientes vía redes sociales; y la segunda y más pragmática es la vinculación con programas de lealtad en los que se comparte la recopilación y procesamiento de información crítica del cliente con otros jugadores en la cadena de valor.

- **Alianza con un tercero proveedor de tecnología para habilitar más funcionalidades en un distribuidor tradicional**

Una práctica a destacar en la generación de alianzas tiene que ver con la inversión en tiendas físicas tradicionales en México. Estos establecimientos son un canal clave para muchas marcas no solo porque permiten generar mejores márgenes, sino porque ofrecen mayor cercanía y calidad en la relación con el cliente final.

Una gran parte de las tiendas tradicionales solo acepta pagos en efectivo porque son negocios de bajo nivel de inversión con alta dependencia de los flujos de caja diarios y porque han sido renuentes a invertir en nuevas tecnologías de punto de venta, dejando que las cadenas de tiendas de conveniencia absorban a los clientes que pagan con tarjeta de crédito o débito.

*“Una práctica a destacar en la generación de alianzas tiene que ver con la inversión en tiendas físicas tradicionales en México.”*

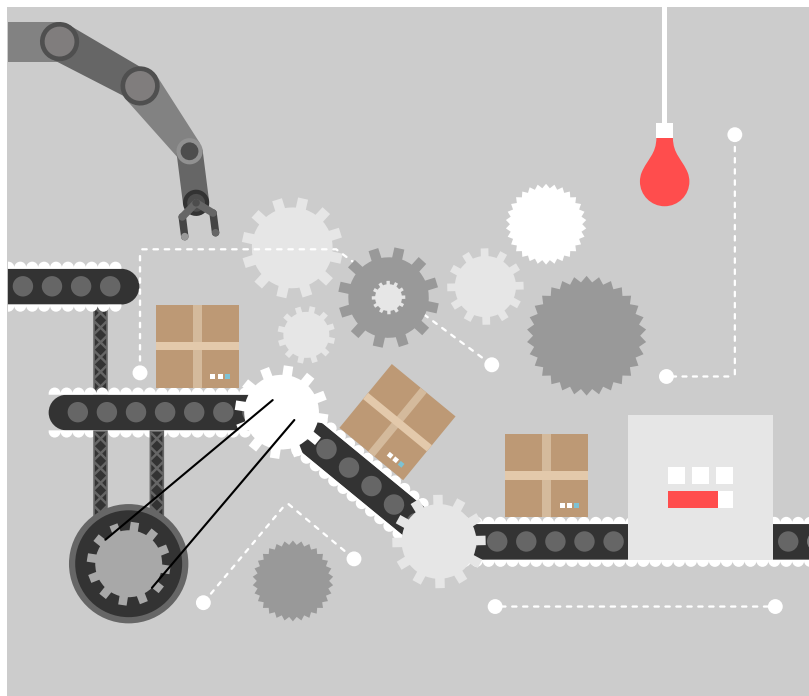


Para reforzar las capacidades del punto de venta tradicional, algunas marcas de alta participación en ese canal, han lanzado iniciativas de anaquel electrónico a través de terceros. Esto permite al canal aumentar su nivel de ventas no solo del producto de la marca que soporta la alianza sino también de otros servicios.

Otro ejemplo de la necesidad de forjar alianzas para complementar capacidades tecnológicas viene de la industria de contenidos. La mayoría de empresas de contenidos tienen plataformas responsivas que se ajustan a la pantalla del dispositivo móvil, pero no se están aprovechando aspectos únicos de la movilidad como las Apps, la geolocalización, y la interoperabilidad con otras plataformas. Ante un futuro para la industria de contenidos en el que la movilidad es clave, (en algunas publicaciones el 80% de los impactos son vía móvil), para productos dirigidos a segmentos de poder adquisitivo medio-alto, se han hecho alianzas estratégicas con plataformas digitales de contenido que están dirigidas a los mismos segmentos a los que el producto está enfocado.

## 8. Rediseñar procesos de negocio para lograr mayor eficiencia y transparencia

La implementación de la multicanalidad obliga a las organizaciones a cambiar la forma de plantear su mapa de procesos de negocio, convirtiendo la visión por silos en una perspectiva punta a punta. El cambio se da con especial énfasis en aquellas partes de los procesos que están directamente vinculados a la relación con el cliente. En la nueva visión se busca identificar sinergias, exportar mejores prácticas de eficiencia y calidad de un canal a otro, y asegurar que la totalidad del esquema operativo se estructure teniendo en cuenta criterios de experiencia del cliente.



En algunos casos, la multicanalidad es en sí misma un detonador para hacer los procesos más eficientes. Un ejemplo es la gestión de clientes al interior de un centro de atención físico o en una sucursal bancaria, en donde una de las razones para migrar a los clientes hacia la transacción digital o hacia kioscos de autoservicio es conseguir eficiencia en el manejo de colas. Otro ejemplo concreto en la industria de los seguros, es el ofrecer a los clientes la posibilidad de consultar los términos y condiciones vía web o correo electrónico, aunque manteniendo la opción de recogerlo físicamente a las oficinas, con lo que se consigue que menos del 5% de los clientes consulten el documento en la oficina, y esto genera no solo eficiencias en el proceso de distribución del documento, sino una mayor comodidad y agilidad en la experiencia del cliente.

Una consecuencia más de ver el mapa de procesos desde una perspectiva multicanal es que los departamentos de la organización se obligan a colaborar de forma más cercana entre ellos y esto permite consistencia y reduce retrabajo. En una estructura donde cada proceso tiene un dueño diferente por canal o por segmento, se limita la cooperación. Algunas de las organizaciones participantes en el estudio han resuelto estas ineficiencias imponiendo la creación de procesos punta a punta y otras han decidido unificar los canales bajo una dirección de multicanalidad a la que reportan tanto áreas de sistemas como áreas de negocio, garantizando que el personal de sistemas tenga el negocio en la cabeza y se diseñen procesos más eficientes.

Según nuestras conversaciones con ejecutivos, la estrategia de multicanalidad impacta al mapa de procesos de una organización en tres dimensiones:

- **Visión unificada de los macro-procesos impactados por la multicanalidad**

El mapa de procesos multicanal se desarrolla con el objetivo último de entregar el máximo valor a cada cliente en cada punto de contacto, y por ello las características clave de los procesos son la agilidad, la consistencia de información y la experiencia. La transición de una organización que opera con canales como silos a una que da un tratamiento integral a su marco de vinculación con el cliente es una transformación de varios años por lo que las organizaciones suelen realizar la transición en distintas fases.

*“En una primera fase, el flujo de información entre canales debe asegurarse para procesos clave (flujo entre la compra online y la recolección en la tienda).”*



En una primera fase, el flujo de información entre canales debe asegurarse para procesos clave (e.g. flujo entre la compra online y la recogida en tienda física). Esto requiere digitalizar la captura de información creando gestores documentales digitales y formatos digitales que den soporte a la venta en canales físicos. Este flujo de información debe contrastarse en todos los momentos del customer journey, para responder a preguntas como: ¿qué procesos de marketing y atención al cliente se utilizan para obtener información clave del cliente?, ¿cómo se alinea la información y preferencias de los clientes con la creación de nuevos productos?, y ¿cómo se integra la retroalimentación del cliente durante la provisión del servicio para lograr una mejora continua? Se establecen además procesos para la recolección sistematizada de información del cliente y se asegura que el personal tenga las herramientas técnicas y argumentarios para poder señalar entre canales.

En esta etapa también se rediseñan los procesos que impactan a los diferentes canales digitales (online, móvil, redes sociales) para alinearlos tanto desde una perspectiva de flujos de actividades como de indicadores.

En una fase más madura del diseño de procesos multicanal se busca optimizar rendimientos y capacidades mediante la integración de datos del cliente, inventarios y productos entre todos los canales de la organización. Se debe asegurar una visión completa (360 grados) del cliente al tiempo que la logística, inventarios y precios obtienen un tratamiento dinámico entre canales. Cada canal puede llegar a desarrollar servicios de valor agregado únicos que se deben integrar a nivel de subprocesos e instrucciones de trabajo. Finalmente, la integración de canales habilita nuevas funcionalidades como la comparativa de precios entre canales pero también requiere que las organizaciones replanteen y midan procesos de continuidad comercial cuando un canal señala una venta a otro.



Algunos procesos a homogeneizar son los relacionados con la identificación del cliente en todos los canales. Además, en algunas industrias, cabe la posibilidad de diseñar los procesos de ampliación de servicio, baja de servicio y baja de cliente de una forma unificada y semejante al proceso de alta; siempre y cuando se asegure la trazabilidad de la petición del cliente en todo momento.

- **Habilitar sub-procesos y métricas únicas a cada canal**

Algunos entrevistados han hecho notar que no todos los procesos core deben rediseñarse y que en algunos casos es más eficaz solamente dotarlos de un contexto apropiado, particularmente cuando se trata de llevar un proceso que originalmente está en un canal tradicional hacia un canal digital. Para los casos en que el producto mismo es digital, es imprescindible crear procesos ad hoc.

El consenso entre los entrevistados es que un mapa de procesos multicanal no debe ser homogéneo en todos los niveles pues esto significaría limitar las funcionalidades únicas de cada punto de contacto con el cliente. Por ello, las métricas de experiencia de cliente no son iguales cuando se evalúa al personal y los procesos de una tienda física, que cuando se evalúan las funciones *backend* que soportan el canal online.

“Para los casos en que el producto mismo es digital, es imprescindible crear procesos ad hoc.”



Otras particularidades mencionadas son que el canal online puede tener procesos más acelerados de *Time-to-Market* para productos y promociones cien por ciento digitales, y los canales de autoservicio como un ATM, pueden contextualizar el tipo de información y transacciones adecuándolos al momento del mes en que se realizan.

El proceso de facturación es otro que tiene implicaciones evidentes de eficiencia y transparencia al trasladarse al canal digital. Gracias a la capacidad de los clientes de consultar su factura en línea, las organizaciones experimentan una reducción en la necesidad de atender dudas a través del *call center*.

- **Diseño de los procesos de negocio multicanal en función de criterios de engagement y experiencia del cliente**

Según muchos de los ejecutivos entrevistados, la intermediación digital correctamente implantada permite hacer más eficientes los procesos en las organizaciones. La compra y la provisión del servicio en muchas ocasiones se fusionan en una sola actividad generando sinergias y ahorro de costos para las organizaciones pero también agilidad y una mejor experiencia del cliente.

Ante la tendencia clara hacia el autoservicio, las organizaciones deben definir nuevos procesos de soporte al cliente a través de canales digitales dentro y fuera de sus centros de atención presencial. En ocasiones, las redes sociales mismas son ya una puerta de entrada de solicitudes de atención de los clientes a lo que se debe responder creando los procesos y métricas dentro de la organización de forma integral con el resto de canales.

Desde una perspectiva operacional, de procesos y calidad, la implementación de la multicanalidad debe ir acompañada de nuevos indicadores (KPIs) para la interfaz con el cliente como pueden ser: monitoreo de sinergias, ahorro en costos, porcentaje de operaciones finalizadas combinando canales y tiempos de respuesta entre canales. Esto ayuda a las organizaciones a identificar si se están perdiendo clientes a lo largo de los flujos y señalizaciones entre canales.

En una etapa avanzada de transición hacia la multicanalidad, las organizaciones pueden diferenciar los procesos según la clasificación de clientes y según sus preferencias de medios de contacto. Se busca lograr un impacto positivo en la actualización de las condiciones de la oferta y anticipación comercial.

Los procesos de lealtad también se pueden replantear desde un enfoque reactivo hacia uno proactivo cuando la multicanalidad se combina con captura y análisis continuo de información del cliente y sus consumos.

## 9. Desarrollar plataformas de TI potentes y versátiles

La implementación de la multicanalidad, desde una perspectiva tecnológica, debe plantearse para dos ámbitos en la organización:

Primero, el plano del **funcionamiento interno** en el que es clave la orquestación de sistemas y flujos de información crítica entre canales en tiempo real. Lograr una transformación profunda requiere, en la mayoría de los casos, inversiones con periodos de recuperación mayores a tres años en donde deben ser transparentes las necesidades de OPEX y CAPEX de cada organización. Es por esto que debe trabajarse desde los departamentos de sistemas en explicar muy bien al negocio los objetivos de cada ronda de inversión para alinear expectativas de tiempo y forma.

Segundo, el ámbito de la **operativa en los puntos de contacto con el cliente** donde la página web propia, las de aliados, las redes sociales y las apps móviles suelen concentrar la mayor parte del foco de las organizaciones. Es importante, sin embargo, considerar que los puntos de contacto tradicionales como tiendas propias, distribuidores, kioskos, sucursales, cajeros automáticos o el propio *call center* también serán impactados desde un punto de vista tecnológico como parte de la implantación de la multicanalidad. Es el despliegue de esas nuevas herramientas lo que representa un nuevo ámbito de actuación para las organizaciones, tanto para el personal en los puntos físicos, como para los clientes que las usan directamente.

En general, la arquitectura multicanal debe ser lo suficientemente versátil para operar en tiempo real atendiendo solicitudes de producto, proporcionando una vista financiera y un estado del cliente en los múltiples puntos de contacto que éste puede tener con la organización. La arquitectura debe también ser sumamente robusta en el *backend* y el *datawarehouse* debido a la cantidad de inteligencia de datos que los canales estarán enviando y requiriendo para mejorar su interacción con el cliente. Por ejemplo, en industrias de bienes de consumo como la ropa o los alimentos, la arquitectura de multicanalidad debe asegurar que los sistemas de inventarios alimenten adecuadamente las transacciones en todos los canales y los clientes sean capaces de rastrear el estado de sus pedidos. De esta manera, los sistemas comerciales en el front deben poder obtener información en tiempo real y actualizar las órdenes internamente así como el status que se reporta al cliente.

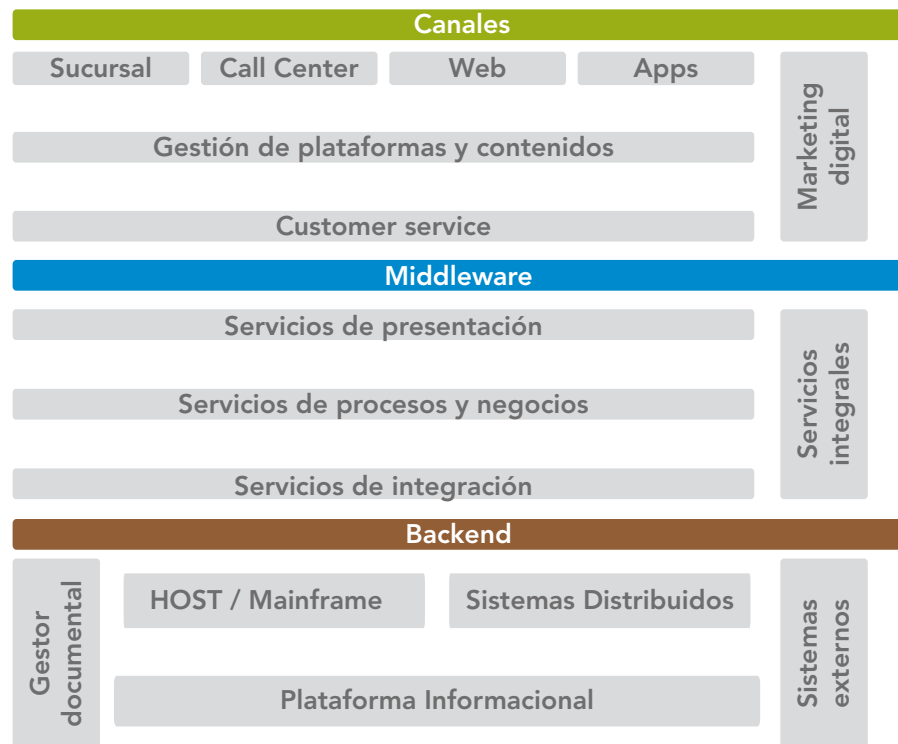
Presentamos, a continuación, los retos y oportunidades de la implementación tecnológica a los que se enfrentan las organizaciones:

- **Convivencia de nuevas plataformas explícitamente multicanal con sistemas legacy o heredados**

Las nuevas plataformas CRM, que son una parte esencial de la multicanalidad, tienen funcionalidades avanzadas como la capacidad de mapear la identidad de cada cliente en una vista 360, el tratamiento holístico de la información de transacciones y el historial del cliente más allá del momento de compra. Además, soportan altos volúmenes de datos y distribuyen el resultado del análisis a los puntos de contacto donde se toman decisiones con el cliente, para habilitar el engagement y la personalización de la atención.

Un gran reto para la implementación de la multicanalidad es, por lo tanto, integrar la información crítica de los sistemas heredados a los nuevos activos multicanal y asegurar un círculo virtuoso de inteligencia de datos. Uno de los ejecutivos entrevistados nos compartió, como lección aprendida, que la implementación de la multicanalidad por fases, (e.g. primero el canal digital y luego los puntos de contactos físicos), no es eficiente porque al realizar cambios tecnológicos en dos momentos distintos, duplicando las vinculaciones a sistemas heredados, la inversión no se maximiza.

Figura 14: Panorama general de componentes IT en un entorno multicanal



Fuente: everis, IPADE

En la industria del transporte aéreo destaca el logro, de buena parte de las empresas, de reemplazar casi totalmente sus sistemas heredados para desarrollar un solo ambiente donde convive y fluye adecuadamente toda la información. Algunos entrevistados consideran que esta transformación disruptiva ha resultado en que las líneas aéreas lleven hasta cinco años de ventaja a otras industrias adyacentes, como la de los hoteles, en sus capacidades multicanal. La principal barrera para lograr esta integración es que tener un sistema único

con Revenue Management representa una inversión muy alta y una transformación total de los procesos de negocio.

- **La inversión, puesta en marcha y soporte a los dispositivos para información, transacción y atención en todos los puntos de contacto con el cliente**

La habilitación de herramientas digitales va más allá del canal online, el móvil o el de las redes sociales. En muchas industrias, siguiendo las expectativas de los consumidores de autoservicio y transparencia de la información, se están habilitando dispositivos digitales tanto para soportar al personal que opera los puntos de contacto, como para que se usen directamente por el cliente.

Los CIOs entrevistados para el presente estudio, comparten la preocupación de que los sistemas y el hardware se han vuelto “commodity”. El verdadero valor está en el diseño de la arquitectura, y conceptos como el cómputo en la nube (cloud computing) cobran especial relevancia en las arquitecturas multicanal.

*“La habilitación de herramientas digitales va más allá del canal online, el móvil o el de las redes sociales”*



Por otro lado, es cada vez más común encontrar que los puntos de contacto físicos, desde supermercados hasta bancos, se rediseñan bajo un concepto “Smart”, lo que implica establecer mesas centrales o áreas de autoservicio digital para que los clientes soliciten información, inicien trámites, rastreen órdenes o reciban atención postventa vía tablets o plataformas interactivas. En el sector bancario es también una tendencia la habilitación de una mayor gama de funciones en los cajeros automáticos (ATMs) y la implantación de estaciones de video conferencia en los ATMs mismos o en zonas especialmente desarrolladas para ello dentro de la sucursal. En sucursales de venta de tecnología, supermercados, tiendas departamentales y hubs de transporte, el personal que apoya en el punto de venta también empieza a estar equipado con tablets para capturar información, facilitar la respuesta a preguntas del cliente e iniciar transacciones. Todo esto significa que el rediseño de la sucursal o tienda desde un punto de vista tecnológico y operacional es un aspecto crítico de la implantación de la multicanalidad.

Otro canal tradicional que se puede replantear desde una perspectiva tecnológica es el call center. No se trata solamente de desviar ciertos servicios a otros puntos de contacto, como el canal digital, sino de poder dar seguimiento a las peticiones que comienzan los clientes por otros canales como los chats online y las redes sociales. Muchas organizaciones están comenzando la transición hacia la atención al cliente online con equipos enfocados en la escucha de redes sociales que desvían las quejas o solicitudes de clientes hacia los canales tradicionales. Pero las prácticas internacionales demuestran que un despliegue más amplio de la multicanalidad requiere de una arquitectura que vincule todos los puntos de contacto de manera automática y que además sea capaz de soportar la analítica de datos tanto estructurados, como no estructurados.

Finalmente, un elemento crucial que se presenta a las organizaciones ante la nueva gama de herramientas disponibles al cliente es la seguridad. Al abrirse más puntos de entrada de información a las organizaciones, aumenta tanto su vulnerabilidad como el volumen de información confidencial y sensible de sus clientes, por lo que se debe reforzar la gestión de datos. Las industrias de servicios financieros, de telecomunicaciones y de salud, así como el sector público en general, ponen especial foco a temas de seguridad y privacidad en sus estrategias de multicanalidad.

- **Permear en toda la arquitectura de sistemas una orientación hacia la vista única de cliente y una mejor experiencia de cliente**

La inversión tecnológica para la multicanalidad, para la mayor parte de los entrevistados, no tiene como objetivo ulterior la reducción de costos sino la mejora en funcionalidades para enriquecer la experiencia del cliente. Un ejecutivo entrevistado nos compartió que en el ciclo de vida de la digitalización, el orden óptimo es: primero digitalizar la operación, luego los servicios y finalmente la relación con el cliente.

*“Algunas organizaciones reflejan la importancia de la experiencia del cliente en la estrategia misma de despliegue tecnológico de la multicanalidad.”*



La arquitectura tecnológica de una organización es una condición básica para mejorar la experiencia del cliente. Este es uno de los motivos por los que el equipo que implanta la multicanalidad en una organización debe ser multifunción. Se requiere un trabajo cercano entre las personas involucradas la atención al cliente, las ventas, el marketing, la calidad y los sistemas, para diseñar y operar el entorno multicanal.

El diseño de una arquitectura tecnológica multicanal centrada en el cliente, se logra a través de la **unificación del back office con procesos homogeneizados e independientes del canal de entrada**. Esto implica que a nivel de la interfaz con el cliente se defina el uso de las **mismas herramientas** (e.g. tramitación, gestión de reclamaciones) en todos los canales y se disponga de la **información completa del cliente** en todo momento permitiendo personalizar la oferta y no repetir tareas (e.g. solicitud de datos) en un segundo canal.

La arquitectura multicanal debe además, habilitar una **señalización que permita aumentar las posibles ventas (upsell, cross-sell, new sales) a través de canales** mediante el **traspaso de “grupos de clientes” objetivo** de un canal a otro para una determinada acción.

Algunas organizaciones reflejan la importancia de la experiencia del cliente en la estrategia misma de despliegue tecnológico de la multicanalidad. Esto genera una perspectiva distinta para el diseño de arquitectura pues se emplea una implementación iterativa en la que la retroalimentación del cliente se convierte en un componente clave que se va integrando a la solución mediante pilotos, testeo continuo y ajustes en términos de diseño y funcionalidad

En la nueva dinámica de competencia entre industrias y con el creciente despliegue de herramientas digitales, la capacidad de soportar información contextual del cliente es sumamente importante. La industria de contenidos está a la delantera en este frente porque ya consiguen una personalización la información según el momento del día y el dispositivo de acceso que está usando en cada momento el cliente. El reto para todas las organizaciones es que el contexto (localización geográfica, tipo de dispositivo, hora del día) está en el dominio del cliente y éste debe acceder a compartirlo con las organizaciones, lo que requiere de incentivos positivos fuertes como: personalización, inmediatez y conveniencia adicional.

## 10. Utilizar Big Data para extraer el máximo valor del conocimiento del cliente

El desarrollo de arquitecturas que permitan trazar la actividad del cliente, combinado con la aplicación de análisis de métricas de atención y rentabilidad, permite alinear mejor la tipología de servicios y productos ofrecidos a través de canales.

Aunque el análisis de información para la toma de decisiones de una organización no es un ejercicio nuevo, la naciente tendencia del Big Data, definido como el análisis de grandes volúmenes de datos que no pueden ser manejados por herramientas tradicionales, trae consigo sistemas más potentes capaces de manejar múltiples tipos de datos y vincularse a información capturada tanto por personas como por dispositivos. Algunos entrevistados describen al Big Data como pasar de información masiva a información relevante.

*“Cualquier estrategia a mediano plazo que se diseñe hoy en el país ya debe considerar un enfoque de Big Data.”*



En general, se considera que en México nos encontramos en una etapa temprana de digitalización que no permite explotar al máximo el potencial de estas nuevas herramientas tecnológicas. Pero, como hemos venido analizando en este reporte, el contexto de mercado, los patrones de compra y las configuraciones mismas de las organizaciones están cambiando rápidamente y cualquier estrategia a mediano plazo que se diseñe hoy en el país ya debe considerar un enfoque de Big Data.

Desde una perspectiva tecnológica, es una buena práctica que las organizaciones traten de tener un solo contenedor de datos del cliente para facilitar que los modelos de analítica puedan alimentarse constantemente de nuevos detalles (e.g. consumos, calificación crediticia, momentos de consumo, canal preferido, productos comprados por cliente) y vayan afinando su capacidad predictiva.

Los ejecutivos entrevistados distinguen tres momentos clave entre la definición de una estrategia de multicanal y su puesta en marcha, en los cuales el Big Data puede aportar valor:

- **En una primera etapa, Big Data ayuda a una organización a entender mejor cada canal y definir su rol**

En función de la información histórica de los clientes (e.g. visitas a un canal, actividades realizadas y nivel de satisfacción) se puede construir un primer mapa para identificar qué canales o puntos concretos del customer journey tienen mayor área de oportunidad para una organización.

El objetivo en esta primera etapa es enfocar los esfuerzos en replantear ciertos puntos de contacto, utilizar a otros como modelo objetivo y hasta reconfigurar la capilaridad de los puntos físicos.



Un entrevistado explicó que las organizaciones líderes en multicanalidad serán aquellas que entiendan bien el concepto de shopper, es decir, el comportamiento que sus clientes tienen como compradores, incluyendo qué puntos de compra prefieren, y qué productos adquieren; con el objetivo último de lograr adaptar el mix de marketing a esta información.

- **Una vez que la multicanalidad está en curso, el Big Data se emplea para monitorear y mejorar continuamente la fase de lealtad**

Los entrevistados coinciden en que los programas de lealtad son una valiosa fuente de información que no todas las organizaciones explotan adecuadamente. La información que reside en estos programas es una fuente de Big Data, pero también es un destino, porque el análisis de características del cliente y patrones de consumo debe retroalimentar a los programas para hacer las promociones más relevantes a cada cliente.

Al darse cuenta del gran valor que representa armar y conservar viva la base de datos de los clientes, un entrevistado destacó que ya hay múltiples jugadores en la cadena de valor en México tratando de recopilar esta información: “hay una guerra por la información y por adueñarse del consumidor”.

*“Es fundamental que el despliegue de Big Data se acompañe de mecanismos y procesos adecuados de recopilación de información en todos los puntos de contacto con el cliente.”*



- **Big Data es tan fuerte como los puntos de captura de información de una organización**

Las organizaciones deben considerar que las recomendaciones que surgen de los motores de análisis son altamente dependientes de la calidad y diversidad de los datos que los alimentan. Por ello, es fundamental que el despliegue de Big Data se acompañe de mecanismos y procesos adecuados de recopilación de información en todos los puntos de contacto con el cliente.

Las organizaciones que siguen manteniendo procesos de captura de datos en papel, no solo aumentan el potencial de error en la calidad de la información sino que hacen más lenta la atención del cliente e incurren en el trabajo adicional de traducir la información a formato digital para poder analizarla.

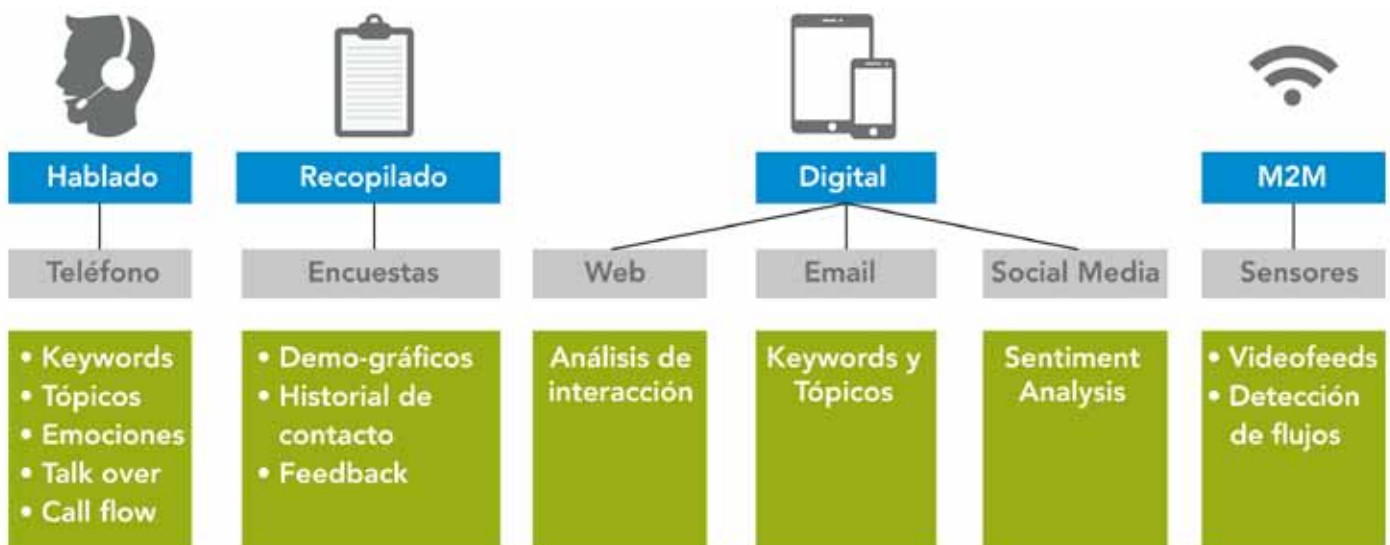
Los mecanismos de recolección de información varían entre los entrevistados. Algunos piensan que se necesita más gente en campo para obtener datos y otros piensan que se necesita menos gente y más mecanismos de autoservicio que sirvan además como fuente de información.

Además de la técnica evidente de captura de datos directa en tablets o computadoras, lo potente y diferenciador del Big Data es analizar la información de una llamada telefónica a un call center, el pulso de la conversación en redes sociales o las imágenes del pasillo de un supermercado o de cualquier punto de venta físico, por lo que la riqueza de los perfiles de cada cliente y movimientos de un producto van en aumento según se equiepe a la organización para la captura de información y se extienda continuamente el ámbito de recolección. Es posible por ejemplo, establecer mecanismos de precios dinámicos según los comportamientos de un producto en cierta área de la tienda en base al monitoreo de cámaras.

Un aspecto que enriquece el análisis de datos aún más es la contextualización. Esto significa no solo saber dónde está el cliente en cada momento de verdad, sino entender a través de qué dispositivo se está conectando. Algunas organizaciones conectan sus dispositivos en el punto de venta con los motores de análisis en tiempo real. También se puede transmitir la información del usuario final, con la debida aceptación, entre máquinas dedicadas al análisis.

Finalmente, es importante saber discriminar la información. El correo electrónico del cliente, por ejemplo, es sumamente valioso por las acciones que se pueden detonar a través de él. Es por ello que las organizaciones deben priorizar la captura y actualización de datos críticos para luego poder dar seguimiento directo con sus clientes.

Figura 15: Big Data procesa distintos tipos de información



Fuente: everis, IPADE

### III. Apuntes Finales

Queda claro, después de entrevistar a un grupo de altos ejecutivos de empresas y organizaciones públicas de alta relevancia en México, que la Multicanalidad no es un SI, es un CUANDO. No se cuestiona más si es necesario para las organizaciones desarrollar una estrategia e implantar la multicanalidad. Incluso varias organizaciones ya están trabajando al respecto en distintos grados: desde una iniciativa puntual en un canal o momento de verdad hasta una transformación radical de su modelo de negocio.

Las organizaciones, sin embargo, han venido abordando la multicanalidad de manera parcial aprendiendo a lo largo del camino que es sumamente importante considerar todas las palancas descritas en este estudio para facilitar la transición y lograr el mayor impacto.

Existen objetivos clave a perseguir por toda organización en este tipo de transformación que a continuación resumimos brevemente:

- La **satisfacción del cliente** es el motor número uno de la estrategia de multicanalidad, porque no hay éxito sin una mejora en la experiencia del cliente que incluye: consistencia, autoservicio, conveniencia y agilidad.
- La multicanalidad es un factor **generador de ventaja competitiva**, porque los clientes hoy la están buscando, como puede verse por los comportamientos cambiantes de consumo, y porque ya hay muchas organizaciones que están cubriendo ciertas necesidades del mercado, sean competidores nuevos provenientes del mundo digital o competidores experimentados que se están transformando rápidamente.
- La multicanalidad es un **impulsor de innovación**, aplicada en nuevos y mejores productos y servicios combinando los atributos de distintos canales; en mejores maneras de relacionarse con los clientes y con otros stakeholders; en formas más dinámicas de estructurar la organización; y en general, en la transformación del modelo de negocio completo.
- La implantación de la multicanalidad tiene que ser **top-down**, con un **sponsorship claro de la alta dirección** y debe plantearse en un periodo de tiempo extendido con acciones en el corto, mediano y largo plazo.
- Un proyecto de implantación de la multicanalidad, requiere **inversiones altas de tiempo y dinero**, por lo que, para **maximizar la eficiencia** debe organizarse muy bien la definición de los procesos, el manejo del talento experimentado y nuevo, la estructura organizativa, las alianzas estratégicas y el planteamiento tecnológico.

## Lista de Fuentes

<b>Autor</b>	<b>Título</b>
Banamex	Brújula Digital Banamex; 2014
BBVA	Spain in the new Growth Cycle, SG Premium Review Conf.; Dic. 2014
Cisco	Catch and Keep Digital Shoppers. How To Deliver Retail Their Way (Mexico Survey Findings); 2013
El Financiero (citando a Moodys)	Mexico, país joven con bono de crecimiento a 2025; 15 Mar. 2015
Erik Brynjolfsson, Yu Heffrey Hu y Mohammad S. Rahman	Competing in the Age of Omnichannel Retailing, MIT Sloan; May. 2013
Federal Reserve Board	Consumers and Mobile Financial Services 2013; Mar. 2013
Forrester	Customer Desires Vs. Retailer Capabilities: Minding The Omni-Channel Gap; Ene. 2014
Google	Understanding the Mobile Opportunity; 2013
IAB y Millward Brown	Estudio de Medios y Consumo de Dispositivos entre Internautas Mexicanos; Mar. 2015
Iberia	Corporate Responsibility Report; 2013
Instituto Federal de Telecomunicaciones	Comunicado de prensa no. 52/2014
INEGI	Censo Nacional de Población 2010
Institute for the Future	Future Work Skills 2020
Lloyds Banking Group	Citi Markets Global Financial Conference; 19 Nov. 2014
Orange	Orange Essentiels, Strategic Plan; Mar. 2015
Sanitas	Reporte Anual 2013
Scott A. Neslin, Druh Grewal et al	Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management, Journal of Service Research; Nov. 2006
Stan Maklan and Hugh Wilson	Developing Multi-Channel Strategy, Cranfield University School of Management
Telefónica	Telefonica Global Millennial Survey; 2014
TimeWarner	Annual Report 2013
Walmart	Annual Report 2014

## Autores y Grupo de Colaboradores:



**Dra. Martha Rivera Pesquera**  
Profesora del Área de Comercialización  
Directora de Vinculación – IPADE Alumni  
mrivera@ipade.mx



**Gabriela Baez Vasto**  
Director Business Consulting  
everis, una empresa del grupo NTT Data  
gabriela.baez.vasto@everis.com



**Guillermo Ortega Rance**  
everis



**Francisco Burgos**  
everis



**María Villar Galaz**  
everis



**Juan Gómez Gallego**  
everis



**Luis Vázquez**  
everis



**Carlos Company Ros**  
everis



**Alfonso Martínez Pérez**  
everis



**German Rodríguez**  
everis



**Santiago Hernández Venegas**  
everis



**Itzamara Sobrino Valle**  
everis



**Mariano Paz**  
Colaborador Especial



