



CX BOOSTER TOOLKIT

IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS:

ACELERADORES DE LA TRANSFORMACIÓN

A UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

FICHA RESUMEN

Nombre:	BTS - Business Training Solutions S.L.
Domicilio Social:	Calle Simón Bolívar, n. 27, Of. 4
C.P:	48013 Bilbao, Vizcaya
Contacto 1:	Teresa Yetano Laraudogoitia
Contacto 2:	André Ribeiro Aleluia
CIF:	ESB95138160

Personas de contacto

Para contactar con nosotros, por favor llama o envía un email a:

 **Teresa Yetano Laraudogoitia**
Directora en BTS Madrid
teresa.yetano@bts.com
+34 681 184 717
José Abascal 55, 3 Dcha.
28003 Madrid

 **André Ribeiro Aleluia**
Director Senior y Head of
Office de BTS Madrid
andre.ribeiro@bts.com
+34 637 896 524
José Abascal 55, 3 Dcha.
28003 Madrid

PARTE I: DATOS GENERALES DE BTS

Quiénes somos

Somos una empresa **multinacional de consultoría**, fundada en 1986 en Estocolmo, Suecia. Nuestra pasión son las personas, y nuestro foco la dimensión humana de la ejecución de la estrategia. Contamos con más de 500 profesionales, repartidos en 33 oficinas de seis continentes, dedicados a **impulsar cambios culturales y acelerar la ejecución de las iniciativas estratégicas** de compañías de todo el mundo. Llevamos décadas causando un profundo impacto en las personas y sus carreras profesionales, y en los resultados de las organizaciones con las que colaboramos.



En BTS trabajamos para producir cambios relevantes y duraderos, desarrollando las competencias de tus colaboradores y **asegurando la alineación estratégica y la mentalidad adecuada**. Nuestro foco es convertir tus iniciativas estratégicas en las acciones y los comportamientos necesarios para su correcta ejecución, y así ayudarte a alcanzar tus resultados de negocio más rápido y mejor.

Nuestra metodología ha probado ser la más efectiva para lograr cambios culturales efectivos y desarrollar capacidades. Sabemos que para cambiar comportamientos es necesario primero vivirlos y practicarlos. Por ello, **utilizamos metodologías experienciales y somos líderes mundiales desarrollando simulaciones de negocio** customizadas que permiten explorar nuevas formas de trabajar, y habilitan a las personas a ser capaces de tomar mejores decisiones al volver a su puesto de trabajo. Contamos con la experiencia, la tecnología y el talento para ayudarte a impulsar el desempeño de tus equipos.

Empresas líderes de todo el mundo confían en nosotros año tras año para ayudarles a mejorar sus resultados. Contamos con la experiencia de haber trabajado con cerca de 450 empresas, incluyendo 60 de las 100 pertenecientes al US Fortune 100 y con 30 del Global Fortune 100. La calidad de nuestro trabajo es evidenciada por el hecho de que el 80% de nuestros clientes nos ha recomendado a otros, y la mayoría tienen proyectos que se extienden durante varios años y cubren diferentes partes de la compañía.

Para ayudarte a acercar la estrategia de tu compañía a las personas encargadas de hacerla realidad, trabajamos en diferentes áreas interconectadas:

- » **Creando una cultura de innovación y foco en el cliente:** la innovación es la disciplina de descubrir y satisfacer las necesidades del cliente de manera novedosa, siempre con el objetivo de crear valor. Ayudamos a tu compañía a saber gestionar la incertidumbre que acompaña todo esfuerzo innovador, y a desarrollar las capacidades de liderazgo necesarias en sus equipos para cultivar una cultura basada en el constante foco en el cliente.
- » **Desarrollando el liderazgo:** trabajamos con los líderes de tu organización, a todos los niveles, para darles herramientas que les permitan cambiar sus comportamientos, involucrando y comprometiendo así mejor a sus equipos. Creemos que el liderazgo es contextual y por ello trabajamos para destilar cuáles son los comportamientos que marcan la diferencia en los líderes excelentes de tu organización y ayudamos al resto del colectivo a ponerlos en práctica en su día a día.
- » **Incrementando la visión de negocio:** a través de simuladores de negocio personalizados, impulsamos la capacidad de tu organización para tomar mejores decisiones de forma más ágil y alineada con la estrategia de la compañía.
- » **Acelerando la ejecución de iniciativas estratégicas:** apoyamos la ejecución de tus iniciativas estratégicas a través de herramientas de aprendizaje experiencial, para asegurar que todos los directivos y empleados estén alineados y comprometidos con la estrategia definida, y posean las capacidades requeridas para ejecutarla con éxito desde cada función y área de negocio.
- » **Impulsando un cambio cultural:** facilitamos los procesos de cambio cultural a través de itinerarios de aprendizaje de alto impacto, que ayudan a las personas de tu organización a cambiar su manera de pensar y actuar, creando nuevos hábitos y desarrollando las capacidades críticas para la transformación deseada.
- » **Transformando equipos comerciales:** nuestro objetivo es acelerar el cambio en la forma en la que tus equipos comerciales actúan, poniendo el foco en que adquieran comportamientos de venta enfocados en tus clientes y en la medición de los resultados que dichos comportamientos generan.

- » **Evaluando las capacidades de los empleados:** somos pioneros en el uso de centros de evaluación virtuales para la identificación y la selección del talento. Nuestros centros de evaluación simulan desafíos del día a día para valorar la alineación de candidatos y empleados con la cultura de tu compañía y asegurar las expectativas y el éxito de las nuevas incorporaciones o promociones.
- » Además, contamos con nuestra filial **BTS Design Innovation**, una **consultoría de diseño centrada en innovación**, localizada en Milán. Podemos crear, con nuestros diseñadores industriales, productos y servicios que añadan valor a tu compañía y le ayuden a responder a las necesidades del mañana o mejorar la experiencia de tus clientes o algunas de las características de tus productos actuales.

En BTS sabemos que el cliente debe estar en el centro de todos los esfuerzos y decisiones de una compañía. Llevamos años involucrados en **proyectos estratégicos vinculados al desarrollo de la experiencia del cliente** para compañías de todo el mundo. Esta experiencia nos ha dado la oportunidad de desarrollar **herramientas y marcos de trabajo de alto impacto** que pueden ser aplicados en diferentes contextos para ayudarte a superar los desafíos relacionados con el desarrollo de la experiencia del cliente.

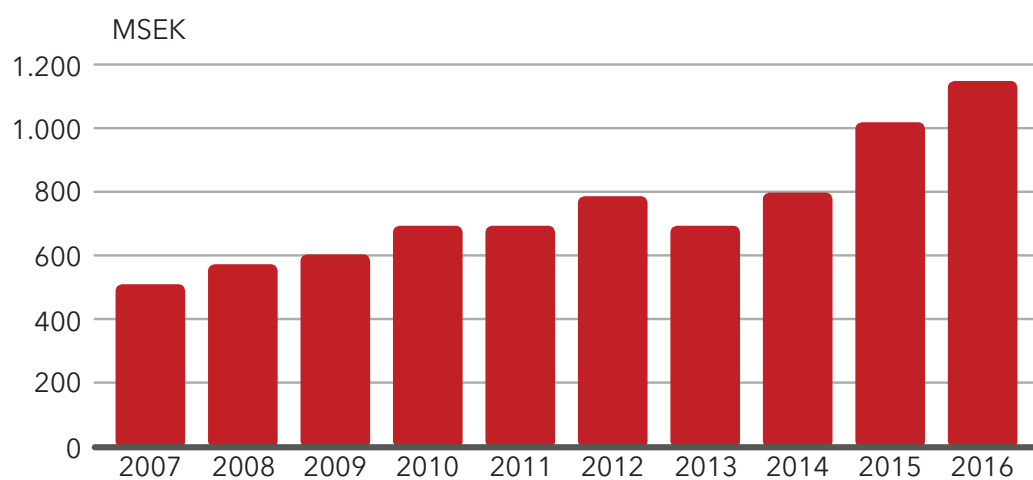
Nuestro equipo cuenta con la experiencia, el talento y la dedicación suficiente para afrontar el reto, a cualquier nivel y en cualquier situación. En España y Latinoamérica, nuestros más de 60 profesionales, provenientes de 13 países y que en conjunto hablan más de 12 idiomas, están repartidos por nuestras oficinas de Madrid, Bilbao, Sao Paulo, Ciudad de México y Buenos Aires. Debido a nuestro alcance global, somos capaces de configurar el equipo que mejor se adapte a las necesidades de tu compañía, dependiendo de tu industria, situación geográfica o idioma.



Resultados de negocio

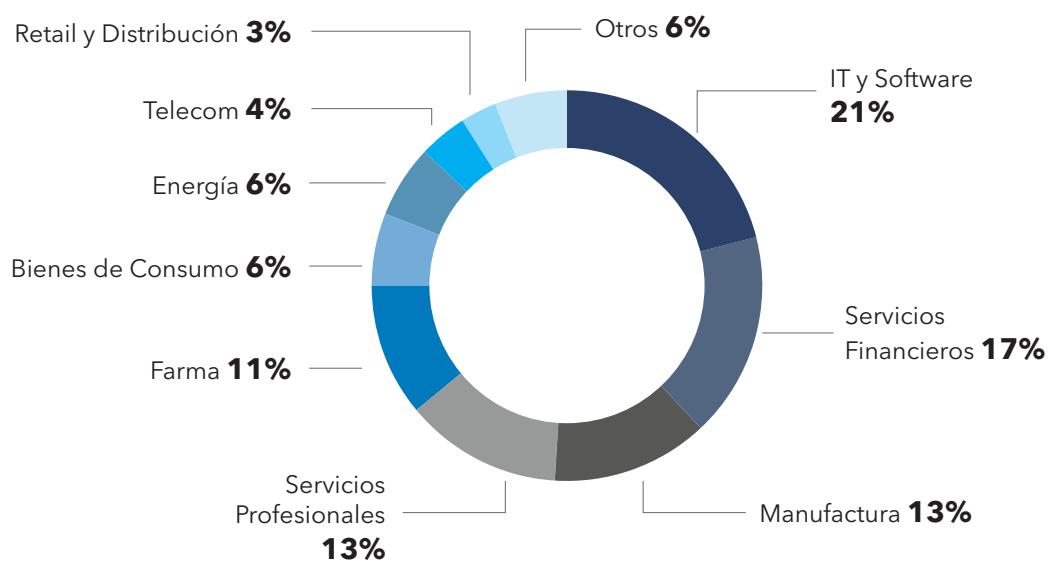
Los resultados muestran nuestro liderazgo global, tras más de 30 años de crecimiento en todas las regiones del mundo.

Ingresos



Nuestros ingresos provienen de clientes de todos los sectores, lo cual es prueba de la versatilidad de nuestros consultores, herramientas y tecnologías.

Fuente de ingresos por sector



PARTE II: MEMORIA DESCRIPTIVA

Introducción

Nuestra propuesta de valor ayuda a compañías de cualquier tamaño y sector a **acelerar su transformación hacia una organización orientada al cliente**. Contiene un toolkit con herramientas que facilitan la creación de una cultura de mejora continua que centra cualquier iniciativa interna en las necesidades del cliente.

Para llegar a los resultados deseados, nos aseguramos de que los líderes de tu compañía conocen las herramientas para poner al cliente en el centro (contenidas en el toolkit), saben cuándo y cómo usarlas, y animan a sus equipos a que las utilicen y las conviertan en parte de su día a día.

Las herramientas que utilizamos en nuestros programas están basadas en los principios de **Design Thinking** y **Agile**. Para definir los comportamientos de liderazgo necesarios para la mejora continua de la experiencia del cliente, y para determinar los momentos clave del día a día en los que aplicar las herramientas, nos apoyamos en nuestra **Metodología GREAT**, fruto de más de tres décadas de experiencia desarrollando a los líderes de muchas de las empresas más importantes del mundo.

El contenido del toolkit se apoya en cinco pilares, siempre complementados por los adecuados comportamientos de liderazgo que los acompañan:



En BTS tenemos como prioridad la medición de resultados de nuestras iniciativas. En el caso de nuestros proyectos orientados a mejorar la experiencia del cliente, hemos conseguido ayudar a mejorar tanto indicadores externos - p.ej. mejoras sustanciales en el NPS - como internos - p.ej. el número de propuestas de mejora de la experiencia del cliente lanzadas por equipos de todas las áreas de la compañía.

Descripción

Necesidades a las que responde, objetivos y resultados

En los últimos años estamos viviendo fuertes cambios que están transformando nuestros negocios y la forma en la que nos relacionamos con nuestros clientes. La globalización y la rápida evolución de las tecnologías de la información están causando la disrupción de industrias tradicionales y la evolución acelerada de los modelos de negocio.

Algunas de las consecuencias son: la entrada de nuevos competidores, el empoderamiento de nuestros clientes al tener un mayor acceso a información y nuevas alternativas, y la creciente complejidad de las organizaciones, que tienen que atender a estos clientes en todos los rincones del mundo y con más y más presión para cubrir sus exigencias.

Este nuevo contexto ha dado pie a la aparición de nuevas necesidades:

- » Mejorar las habilidades de entendimiento del cliente para así poder anticiparse a sus necesidades y adaptar la propuesta de valor de acuerdo a sus exigencias.
- » Incrementar la capacidad y la autonomía de los equipos para proponer nuevas ideas, de manera continuada, para mejorar la experiencia del cliente.
- » Aumentar la agilidad de los equipos para colaborar en la búsqueda de oportunidades de creación de valor y así responder más rápido a las demandas del cliente.
- » Mejorar las capacidades de los líderes de la organización para que se conviertan en los principales agentes del cambio hacia una compañía orientada en el cliente.

Nuestra propuesta de valor se basa en dar respuesta a estas necesidades a través de la creación de una cultura de orientación al cliente. Esta transformación cultural implica que el cliente se convertirá en el foco de todas las decisiones e iniciativas internas, a través del uso de las herramientas y los comportamientos adecuados. Además, haciéndolo con total autonomía, en todas las áreas y de forma sistemática.



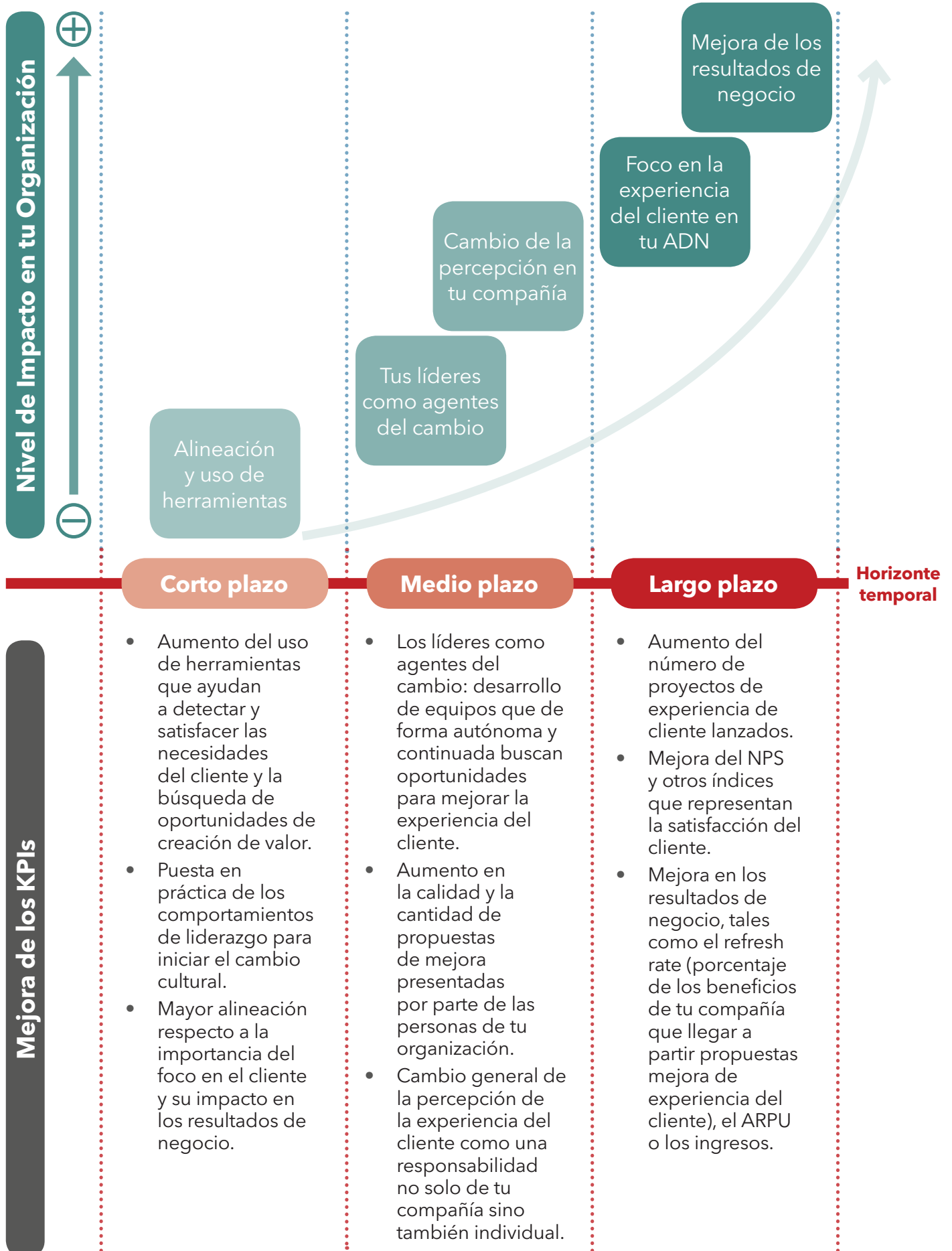
El objetivo es la creación de una cultura orientada al cliente que:

- » Establece el entendimiento profundo del cliente como el principal pilar sobre el que se asienta el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de cualquier iniciativa interna de mejora.
- » Invita a todas las áreas de la organización a proponer, de manera continuada, y como parte de su día a día, nuevas ideas que tengan el potencial de mejorar la experiencia del cliente.
- » Favorece la colaboración disciplinada entre equipos y áreas para aprovechar la inteligencia colectiva y fortalecer el impacto de las nuevas propuestas de mejora.
- » Cuenta con un equipo de líderes preparados para dar respuesta a los desafíos que presenta el lanzamiento de nuevas iniciativas. Además, se convertirán en agentes del cambio cultural en la organización para poder cascadear los principios detrás de la transformación. También ejemplificarán el uso de herramientas a través de los comportamientos adecuados.

Un acelerador de esta transformación cultural es el toolkit que se describe en esta propuesta.



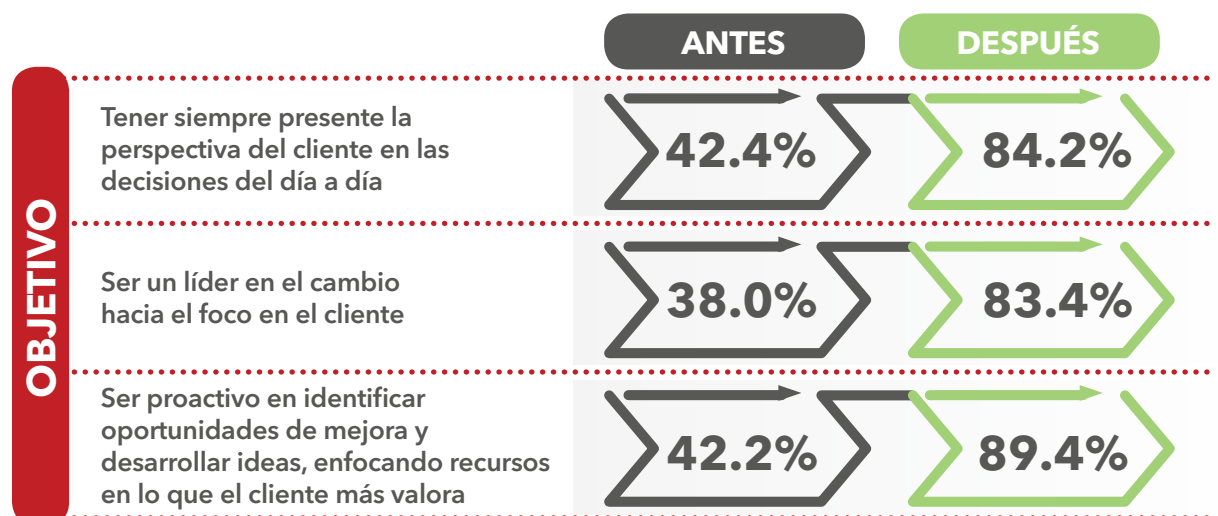
El objetivo último de la iniciativa de transformación cultural será tener un impacto positivo en los resultados de la compañía, a través de la medición de KPIs, tanto a nivel de negocio como a nivel de satisfacción del cliente. Los cambios culturales tienen impactos a diferentes niveles en el tiempo, dependiendo del alcance de la implantación y de la profundidad de la transformación.



Ejemplo de impacto

En 2016 colaboramos con una de las empresas de servicios públicos más importantes de Europa en la implantación de una iniciativa estratégica para la mejora de la experiencia del cliente. Estuvo dirigida a sus 2.570 mandos intermedios en 11 países diferentes, los cuales pasaron por una sesión presencial de un día de duración, seguida de 10 semanas de actividades virtuales.

Los resultados se pudieron medir desde el principio. En el corto plazo, se produjo un cambio en la autopercepción de los mandos intermedios en torno al entendimiento de su rol en la experiencia del cliente, y la intencionalidad de aplicar mejores prácticas.



Tras unos meses, la percepción de la organización respecto a la experiencia del cliente había cambiado completamente, y se comenzó a asumir ésta como una responsabilidad individual. El impacto en resultados se comienza a hacer patente, habiéndose propuesto hasta ahora más de 1.500 iniciativas de mejora de la experiencia del cliente, definidas a nivel individual por un 64% de los participantes.

Esta iniciativa fue una de las razones del fuerte aumento en la satisfacción de los clientes y el NPS, que subió del -3% al 23% después del primer año de nuestra colaboración, y hasta un 50% después del segundo.

Definición y conceptos clave

El proceso y las herramientas descritas en el toolkit se apoyan en parte en conceptos derivados de Design Thinking.

- » **Design Thinking:** es la metodología a través de la cual se generan ideas innovadoras que responden a necesidades reales de los clientes. Su nombre proviene del proceso que siguen los diseñadores industriales para crear sus productos.

El primer paso del proceso de generación de ideas siempre es la exploración de las necesidades y las oportunidades de creación de valor para el cliente, lo cual se hace con la búsqueda de insights.

- » **Insight:** es un entendimiento profundo de la verdad de algo. Debe ser difícil de encontrar, no obvio, y sorprendente, tanto para ti como para el cliente. Cuanto más profundo y verdadero sea el insight sobre el cliente, más potente será la idea que generemos para mejorar su experiencia.

Una vez identificados los insights, se comenzará con la búsqueda de soluciones que respondan a esa necesidad a través de la generación de ideas con herramientas de ideación.

- » **Ideación:** es una metodología de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Sigue las bases de tormenta de ideas (o *brainstorming* en inglés) aplicando técnicas de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

El refinamiento y fortalecimiento de las ideas generadas tiene que llevarse a cabo a través de una colaboración disciplinada.

- » La **colaboración disciplinada:** es la búsqueda activa de feedback por parte de otros miembros del equipo y gente externa a la compañía (incluyendo clientes) de tal manera que se legitime el desacuerdo y la búsqueda de soluciones. Una colaboración es efectiva cuando el beneficio obtenido supera el coste de oportunidad y la inversión de recursos necesaria.

La ejecución de proyectos innovadores adopta en parte conceptos de la metodología Agile.

- » **Metodología Agile:** es una manera de ejecutar proyectos en la cual se intenta llegar a una primera versión de la nueva idea de la manera más rápida posible, testeando las suposiciones más críticas e importantes primero, de una manera rápida y barata, para evitar el malgasto de tiempo y recursos.

Las herramientas integradas en el toolkit, por sí mismas no conseguirán provocar el cambio cultural deseado a no ser que sean acompañadas de los adecuados comportamientos de liderazgo. Para ello **identificamos cuáles son los comportamientos que marcan la diferencia para convertir a los líderes de tu compañía en agentes de cambio**. Queremos que conviertan la búsqueda de oportunidades de mejora de la experiencia del cliente en una prioridad y en parte del día a día de sus equipos, sin perder de vista la gestión eficiente de recursos y los objetivos a corto plazo.

Alcance y pasos a seguir para su implantación

El alcance puede ser todas las áreas y funciones de tu compañía, desde los niveles ejecutivos hasta los colaboradores individuales. El proceso colaborativo puede durar de 2 meses a un año, y los impactos se irán notando durante todo el proceso.

Los pasos para conseguir la transformación exitosa a una organización orientada en el cliente son:



1. Contextualizar la iniciativa de desarrollo de la experiencia del cliente dentro de la estrategia de tu compañía y sus objetivos de negocio.
2. Determinar, colaborando contigo, el estado actual del foco en el cliente, y cuáles son los principales gaps y desafíos para la transformación.
3. Bajo un marco de cocreación, realizar una adaptación de las herramientas y materiales con los que contamos. También seleccionaremos la tecnología que mejor se adecúe a tus necesidades.
4. Diseñar contigo un itinerario de transformación que se adapte a la cadencia de trabajo de tu compañía. La duración del itinerario y el público objetivo dependerán de la profundidad de la transformación y de los objetivos propuestos.

DURACIÓN ITINERARIO	TIPO INTERVENCIÓN	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
<p>CORTO PLAZO 1-2 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones de trabajo de 1-2 días con colectivo seleccionado 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de herramientas para mejorar el entendimiento del cliente y generar ideas para mejorar su experiencia
<p>MEDIO PLAZO 4-6 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría para adaptación de contenidos • Sesiones de trabajo de 2 días con líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes impulsando una cultura de mejora continua de la experiencia del cliente en sus equipos a través de sus comportamientos de liderazgo y de la utilización de herramientas
<p>LARGO PLAZO 9-12 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría para diseñar un itinerario de transformación • Sesiones de trabajo de 2 días con líderes • Diseño de herramientas para que los líderes capilaricen el cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes actuando como agentes de cambio hacia una organización enfocada en el cliente de forma consistente y continua

5. Llevar a cabo sesiones de trabajo con nuestros consultores altamente capacitados, en cualquier idioma y en país del mundo, de manera presencial u online. En ellas, explicaremos las herramientas y los procesos, haciendo especial hincapié en los gaps de liderazgo previamente identificados y mostrando de manera experiencial los comportamientos que necesitan poner en práctica para facilitar el cambio cultural y convertirse en agentes del cambio. Capacitaremos a tus equipos para que puedan aplicar el proceso en el futuro y que éste pase a formar parte del ADN de tu compañía.
6. Hacer un seguimiento de la evolución del desempeño de tus líderes y del cascadeo de los aprendizajes al resto de la organización. Utilizaremos para ello nuestras herramientas en la nube y tecnologías online. Estas son capaces de monitorizar a los participantes a nivel individual para ayudarles a poner en práctica las nuevas herramientas y sostener en el tiempo el impacto de los aprendizajes.
7. Llevar a cabo un análisis de los resultados contigo, para determinar el impacto de la iniciativa y los gaps que todavía pueden existir para poder cerrarlos.

Herramientas o tecnologías en las que se soporta la metodología

Algunas de las herramientas contenidas en el toolkit

El toolkit contiene diversas herramientas que, combinadas con los comportamientos de liderazgo adecuados, y dependiendo de la fase del proceso en la que te encuentres, ayudan a entender al cliente, y desarrollar y ejecutar proyectos innovadores que mejoren su experiencia con tu compañía.



Herramientas para profundizar en el entendimiento del cliente y encontrar insights

El conjunto de herramientas para obtener un mayor entendimiento de las necesidades y deseos del cliente es llamado conjunto **ALOE**. Son herramientas basadas en preguntar, escuchar, observar y empatizar con el cliente, cuyas siglas en inglés forman la palabra: *Ask; Listen; Observe; Empathize*. El objetivo será la búsqueda de insights que sienten las bases del proceso de búsqueda de nuevas ideas.



1 PREGUNTANDO Y ESCUCHANDO

Esta herramienta describe las mejores prácticas en la obtención de información a través de entrevistas e interacciones con clientes, consumidores o terceros interesados, a través de preguntas de alto impacto y escucha activa.

2 MAPA DE EMPATÍA

Los Mapas de Empatía se pueden utilizar para alcanzar un nivel más profundo de comprensión de un cliente, consumidor o grupo de interés. El objetivo de esta herramienta es ayudarnos a escapar de nuestros propios prejuicios y perspectivas para empatizar con nuestros clientes y averiguar sus necesidades reales. Los pensamientos/creencias y sentimientos/emociones no pueden ser observados directamente. Deben ser inferidos mediante una cuidadosa atención.

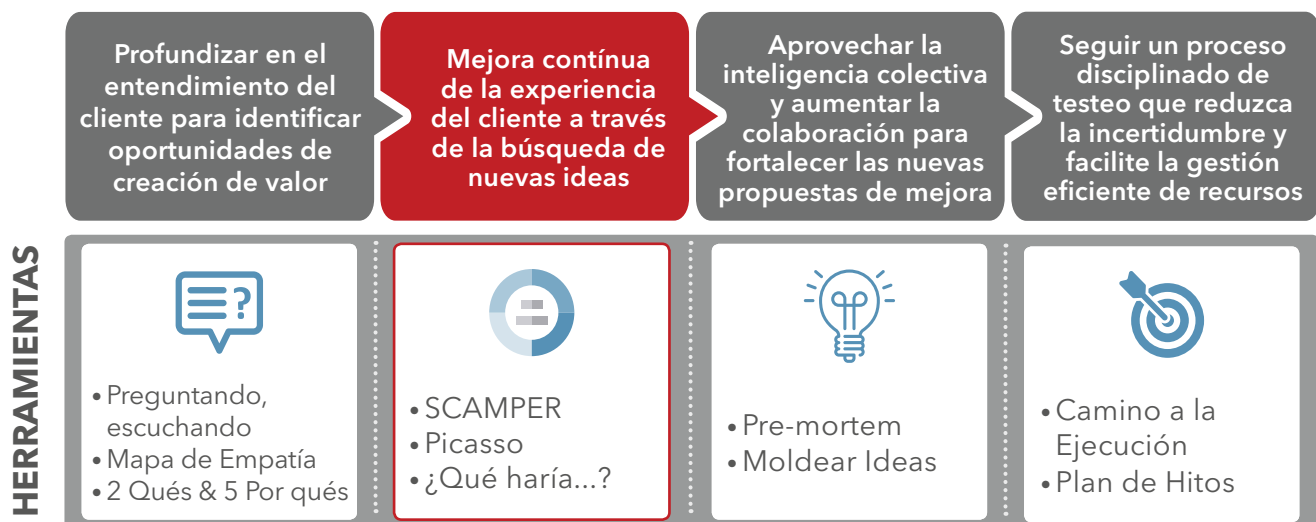
Se identifica al cliente en un contexto específico o solucionando una necesidad y se reflexiona sobre lo que está diciendo, haciendo, pensando y sintiendo. Después, se extraen insights a partir de los Puntos de Dolor (aquellos elementos en los que el sujeto vive o experimenta algo que no desearía) o los Puntos de Valor (aquellos elementos en los que el sujeto vería una ganancia o algo que valoraría) obtenidos.

3 2 QUÉS & 5 POR QUÉS

La herramienta 2 Qués & 5 Por qués permite sumergirse profundamente en observaciones concretas para tratar de llegar a conclusiones más profundas sobre los motivos que sustentan el comportamiento observado. Es más fácil/más rápida de usar que el Mapa de Empatía cuando se está observando físicamente al cliente.

Herramientas para generar nuevas ideas y propuestas de mejora de la experiencia del cliente

Las siguientes herramientas sirven para generar nuevas ideas basadas en una necesidad o deseo no cubierto de nuestros clientes. Estas ayudan a llevar a cabo un *brainstorming* disciplinado y colaborativo.



4 SCAMPER

SCAMPER es una técnica que busca la provocación del status quo para transformar una idea, producto, solución o enfoque en algo nuevo y más valioso. Es particularmente eficaz cuando ya existe una solución a la necesidad del cliente y se desea transformar en algo nuevo.

Para su uso se debe pensar en la actual forma de resolver una necesidad que se esté trabajando, y enumerar los hechos y las normas que rigen la actual forma de satisfacer la necesidad. Después se procede a desafiar cada uno de estos supuestos y recopilar las ideas que surjan.

5 PICASSO

Picasso dijo "Los artistas buenos copian, los grandes artistas roban". El objetivo de la técnica Picasso es "robar" soluciones o productos de otros entornos para utilizarlos y buscar soluciones nuevas que satisfagan las necesidades de los clientes. Utiliza Picasso si no existe una solución a la necesidad identificada pero sí existen otros entornos con necesidades parecidas.

6 ¿QUÉ HARÍA...?

La pregunta ¿Qué haría...? es una de las técnicas de provocación que incitan a las personas a salirse del status quo, obligándoles a mirar a los patrones o pautas conocidos desde una perspectiva nueva y radicalmente diferente.

Herramientas para aprovechar la inteligencia colectiva y aumentar la colaboración para fortalecer las nuevas propuestas de mejora

Las siguientes herramientas sirven para coger una idea nueva que todavía no es cien por cien viable y trabajar sobre ella para fortalecerla y llegar a una versión mejor, a través de la reflexión y la colaboración disciplinada, buscando feedback tanto interno como externo.



7 PRE-MORTEM

Pre-mortem ayuda a poner a prueba una idea aplicando el juicio para identificar primero posibles limitaciones y después cómo ponerles remedio. Las ideas que pasan estos primeros filtros tienen más probabilidades de ser aprobadas.

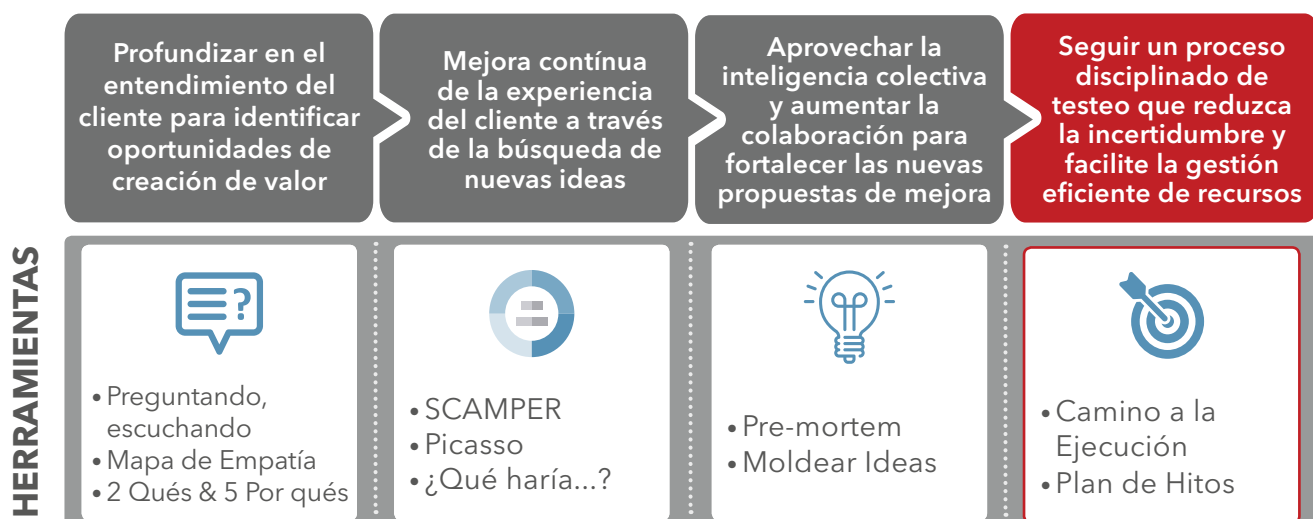
Esta técnica saca todas las posibles causas de fracaso del equipo suprimiendo la inhibición a comentar temas potencialmente incómodos por el miedo a ser visto como pesimista o la persona que dice siempre que no. A menudo los proyectos fracasan porque la gente no se siente cómoda sacando a la luz todas las críticas.

8 MOLDEAR IDEAS

Moldeando la idea ayuda a poner a prueba la idea frente a posibles limitaciones que representan filtros; las que pasan por el filtro tienen más probabilidades de ser aprobadas. Lo que hace que la técnica funcione es que legitima la discrepancia. Estos procesos incitan a ser imaginativos en la búsqueda de defectos para luego promover la búsqueda de soluciones a esos defectos.

Herramientas para ejecutar proyectos de mejora gestionando recursos eficientemente

Las siguientes herramientas ayudan a gestionar la incertidumbre cuando se prueba o testean nuevos productos, procesos o servicios orientados a mejorar la experiencia del cliente, y están basados en las ideas de ejecución de la metodología Agile.



9 PLAN DE HITOS

Un Plan de Hitos permite gestionar la incertidumbre para probar supuestos más críticos y extraer aprendizajes testeando esas suposiciones. El objetivo es construir lo suficiente de la nueva idea para probarla; no tiene que ser perfecto. Los hitos han de ser simples, no sólo para ahorrar tiempo, sino para que las pruebas se centren sólo en los elementos críticos. Es importante aclarar lo que se quiere probar/aprender y los componentes que van a dar las respuestas necesarias. Podrían estar tratando de aprender algo como: "¿Qué tamaño debe tener el mercado para lograr los objetivos financieros?" o "¿Qué debe integrar el servicio?"

En este proceso se trata de aprender, no de hacerlo bien a la primera. Mejor probar un fracaso y aprender de él, en lugar de tomar mucho tiempo en desarrollar un prototipo altamente refinado.

10

CAMINO A LA EJECUCIÓN

Camino a la Ejecución es una herramienta que asegura que se capturen de manera sistemática las desviaciones en cada hito del Plan de Hitos y el aprendizaje adquirido en el proceso innovador, identificando sus aplicaciones a otras ideas o áreas en la organización.

Tecnologías para sostener la transformación y apoyar el cambio

En BTS contamos con tecnologías tanto tradicionales como de última generación que nos ayudan a crear itinerarios de cambio cultural de la manera más eficiente posible, dependiendo de las necesidades de tu compañía.

Contamos con capacidades de despliegue a nivel presencial (como mapas de aprendizaje y simulaciones) y herramientas online propietarias, alojadas en la nube, que permiten la impartición a distancia y el seguimiento continuo del itinerario de aprendizaje de cada participante a nivel individual y grupal.

Aspectos diferenciales

Nuestros principales aspectos diferenciales son los siguientes:

- » Creemos que el cambio cultural no está basado en herramientas y procesos, sino en poner en práctica **comportamientos adecuados en los momentos clave** que marcan la diferencia entre una organización que está centrada en el cliente y una que no.
- » Creemos que el desarrollo de la experiencia del cliente es contextual a tu negocio y debe estar enfocada en los gaps y desafíos de tu organización.
- » En BTS tratamos la búsqueda y generación de ideas y propuestas que mejoren la experiencia del cliente como una **disciplina que se puede aprender** y que atañe a todas las áreas de la organización.
- » Contamos con diversas plataformas que permiten el despliegue del toolkit a diferente número de empleados por diferentes canales, dependiendo de las características de tu organización y sus necesidades.
- » Nuestra experiencia con clientes de todo el mundo ayudándoles a ejecutar su estrategia, conocer su negocio y formando a sus líderes nos permite tener un **punto de vista holístico de tu compañía y las necesidades de tus clientes**.
- » Somos completamente flexibles respecto al nivel de colaboración que podemos tener contigo: desde sesiones de trabajo puntuales a la creación de itinerarios de transformación completos que abarcan varios meses.

Enfoque Tradicional



Cambio cultural basado en procesos, gobierno corporativo y herramientas

La experiencia del cliente como especialización y/o parte de una función específica

Desarrollar capacidades y aptitudes con programas de aprendizaje teóricos y unidireccionales, centrados en un día/semana



Enfoque BTS



Cambio cultural basado en comportamientos dependientes de tu contexto

La experiencia del cliente como responsabilidad de todos, a nivel individual y colectivo

Transformar la organización mediante una iniciativa estratégica centrada en el cambio cultural, asegurando su sostenibilidad en el tiempo

Profesionales expertos en la materia



Peter Mulford, Global Partner & Chief Innovation Officer en BTS

- » Peter estudió Relaciones Internacionales en la Universidad de Columbia y tiene un MBA por la Columbia Business School.
- » Con más de 23 años de experiencia en consultoría, Peter Mulford lidera la práctica de innovación y experiencia de cliente en BTS, y es Account Manager de cuentas globales como Sony o Deloitte. Ha asesorado a numerosas firmas globales como: Coca-Cola, Hewlett Packard, Barclays, Toyota, o McDonalds.
- » Sus artículos sobre Innovación y Visión Global de Negocio han aparecido en CLO y revistas de Formación, ha sido invitado a TED Talks y da seminarios sobre innovación y experiencia del cliente a empresas de todo el mundo.



André Ribeiro, Senior Director en BTS Southern Europe & Latam

- » André es licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Nova de Lisboa. Antes de BTS, André trabajó en banca de inversión y colaboró con la AICEP Portugal, asociación con la que hizo también su Master en Gestión Internacional.
- » En BTS ha liderado numerosos proyectos de alineación estratégica e implantación de cambios culturales y experiencia del cliente para compañías de todo el mundo, en variados sectores como Servicios Profesionales, Financiero, Energía y FMCG con clientes como Deloitte, BBVA, Gas Natural Fenosa, Repsol y Unilever.



Danila Zindato, Design Researcher y Líder de Proyecto en BTS Design Innovation Milán

- » Danila tiene un Máster en *Product Design for Innovation* y un Ph.D. en Diseño por el Politécnico de Milán. También ha colaborado como investigadora en la Universidad de Houston, Texas.
- » Danila trabaja en la agencia de innovación de BTS Design Innovation en Milán, gestionando proyectos centrados en el análisis de la experiencia del cliente, la observación de los usuarios, y Design Thinking.
- » Es experta en trabajar con empresas de servicios. Cuenta con vasta experiencia con compañías de Diseño, Telecomunicaciones, Retail y Servicios Profesionales, tanto a nivel local en Italia como a nivel europeo.



Maidier Santos, Director en BTS Southern Europe & Latam

- » Maidier estudió ADE y Derecho en la Universidad de Navarra, y ha vivido en Barcelona, Bruselas, Casablanca y México.
- » Maidier lidera y desarrolla numerosos proyectos de gestión del cambio, innovación y experiencia del cliente, en Europa y Latinoamérica. Además, es Account Manager de varios de los principales clientes de BTS en México, como Monsanto, Nissan o Coca-Cola.



Raúl López, Senior Consultant en BTS Southern Europe & Latam

- » Raúl es Ingeniero de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Madrid y tiene un Master en Business Intelligence por la EAE Business School.
- » Raúl trabaja liderando y desarrollando programas enfocados en la alineación estratégica, innovación y desarrollo de la experiencia del cliente para clientes globales como Sony, Microsoft, Time Warner, Coca-Cola o Iberdrola.



Credenciales: casos de éxito



Gas Natural Fenosa

Los cambios en las normativas de la industria, la aparición de nuevos competidores e innovaciones, y los cambios en la cultura del consumidor han obligado a las empresas a cambiar el modo de interactuar con los clientes.

En 2014, Gas Natural Fenosa lanzó diferentes proyectos piloto para evaluar y mejorar la forma en la que los centros de contacto y operadores interactuaban con los clientes. Pronto se dieron cuenta de que necesitaban realmente una transformación cultural en la empresa y que la involucración de todos los empleados era crítica para pasar de estar orientados a procesos a estar centrados en el cliente.

Con el objetivo de embarcarse en esta transformación cultural, la organización se asoció con BTS para desarrollar y desplegar tres itinerarios de aprendizaje y apoyo a la ejecución de su programa de experiencia del cliente. En primer lugar, se diseñó un itinerario para alinear y construir capacidades para los 2.700 mandos intermedios de la empresa. Éste se inició con una sesión presencial de un día de duración, seguida de 10 semanas de actividades virtuales.

Para llevar dicha transformación al siguiente nivel, también trabajamos con los 400 directores y subdirectores de GNF para ayudarles a entender la base del programa y su papel como líderes en el cambio cultural.

Actualmente, BTS se encuentra desarrollando un itinerario formativo para los 6.000 contribuidores individuales y así lograr el cambio cultural en toda la organización.

El impacto de los programas para los mandos intermedios y equipo directivo ha sido fantástico. Como resultado directo de la experiencia:

- » El 73% de los mandos intermedios informaron ser mucho más sensibles a las necesidades de sus clientes.
- » El 68% de los reportes directos de los mandos intermedios dicen que sus responsables les han ayudado a ser más o mucho más sensibles a las necesidades de los clientes.
- » Los clientes sienten el cambio también: a la hora de evaluar la compañía, el NPS de la empresa subió del -3% al 23% después del año del primer programa, y hasta un 50% en el año del segundo programa.

TimeWarner

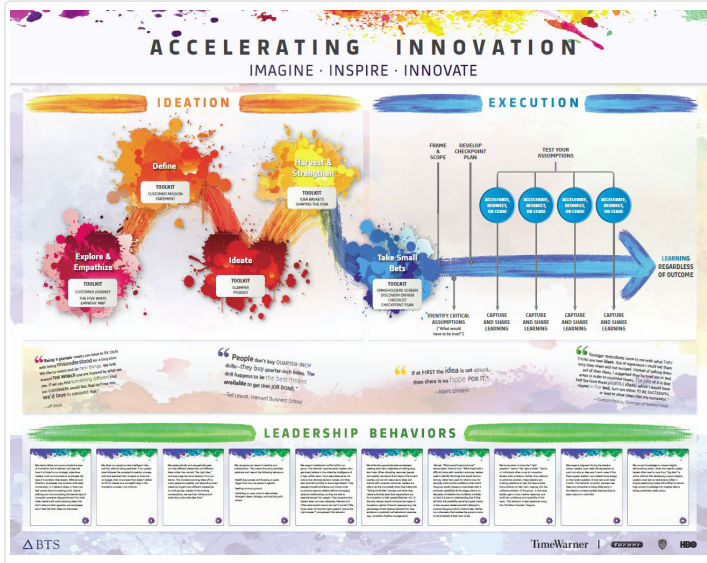
Time Warner Argentina

Tras una serie de reestructuraciones en la organización, los líderes habían perdido claridad sobre cómo la compañía iba a competir en el mercado en el futuro. El CEO de TW Argentina se asoció con BTS para el desarrollo de una iniciativa que alineara a los líderes con la nueva estrategia basada en la innovación y el profundo entendimiento del cliente, buscando conseguir su compromiso y construir las capacidades críticas para la cultura de innovación necesaria.

Se comenzó la creación de una acción de alineación y formación de dos días para los 130 líderes de TW Argentina, empezando con una evaluación de las capacidades actuales. Después se definió junto con los principales líderes de la compañía el rol que la búsqueda de oportunidades de creación de valor para el cliente iba a tener en la estrategia de TW y las principales áreas en las que se esperaba que los empleados trabajaran.

La sesión de trabajo incluía pasar por todo el proceso basado en Design Thinking: descubrir las necesidades del cliente, hacer un brainstorming disciplinado, fortalecer las ideas a través de la colaboración y el feedback constructivo, y diseñar un plan de ejecución.

Tras la realización del programa en 2015, TW comenzó la ejecución de **11 proyectos generados durante la sesión**, de los cuales **3 al final fueron puestos en práctica**, llevando a un **aumento de los ingresos de 3 millones de dólares y reducción de costes de alrededor de 47 millones de dólares**.



IDEATION BOARD

Team 1, Team 2, Team 3, Team 4, Team 5

IDEA RESUME

THE IDEA

Name of the Idea: _____ Team Number: _____
 Description of the idea: _____ Team Members: _____

KEY INSIGHTS AND CUSTOMER MISSION THAT THIS IDEA WILL FULFILL

THE EXPECTED IMPACT (FINANCIAL OR OTHER)

THE CHECKPOINT PLAN

CHECKPOINT	ASSUMPTION TESTED	CHECKPOINT EVENT	BUDGET	STATUS

ORIGINAL/LOCAL CONTENT

WHAT IS IT? WHY IS IT IMPORTANT?
 WHY TURNER / TW SHOULD BE EXCITED?
 BEST PRACTICES

CUSTOMER JOURNEY
 IMAGINE · INSPIRE · INNOVATE

THINKING & FEELING
 PAIN & GAIN POINTS
 OPPORTUNITIES



DATOS DEL CLIENTE

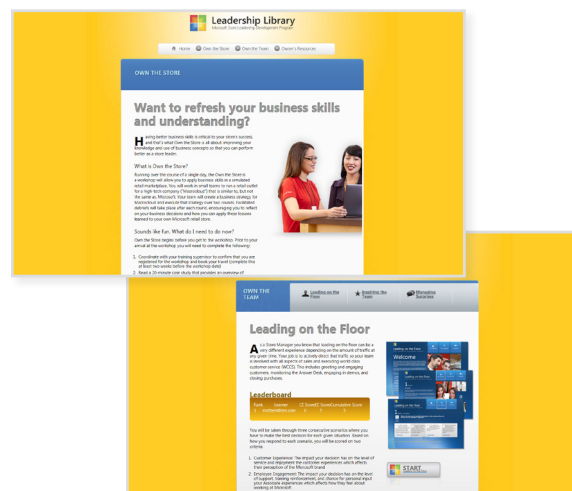
- » **Nombre de contacto:** Felipe de Stefani, CEO Time Warner Argentina
- » **Datos de contacto:** +54 11 4894 7172 / felipe.de.stefani@turner.com
- » **Valoración:** "Nuestro equipo directivo estaba encantado con las presentaciones, no solo por la calidad de la información contenida, sino también por la capacidad de comunicación de los facilitadores. Como resultado, nuestro equipo está más motivado y mejor preparado para el futuro que nunca. No podía estar más contento por el resultado: tenemos al menos 11 proyectos interesantes que han salido del programa."

Microsoft®

Microsoft

Su necesidad era que sus futuros ejecutivos fueran capaces de detectar ventajas competitivas para el futuro. Para ello, en 2015 creamos una experiencia interactiva de dos días para construir las capacidades necesarias a partir de herramientas basadas en Design Thinking.

El resultado se ve reflejado en las opiniones de los participantes tras el proceso: “Aprendí un marco de trabajo para llegar a las ideas necesarias para entender a mi cliente e innovar en mi negocio. Voy a utilizar el proceso aprendido para reestructurar la manera en la que mi equipo trabaja”.



DATOS DEL CLIENTE

- » **Nombre de contacto:** Kyran O'Neill, Solution Development Manager
- » **Datos de contacto:** kyran.oneill@microsoft.com

