


UNA GUÍA PRÁCTICA PARA EMPEZAR CON LA ORQUESTACIÓN DEL CUSTOMER JOURNEY

Escrito en colaboración con ANNETTE FRANZ,
CCXP; fundadora y CEO de CX Journey Inc.

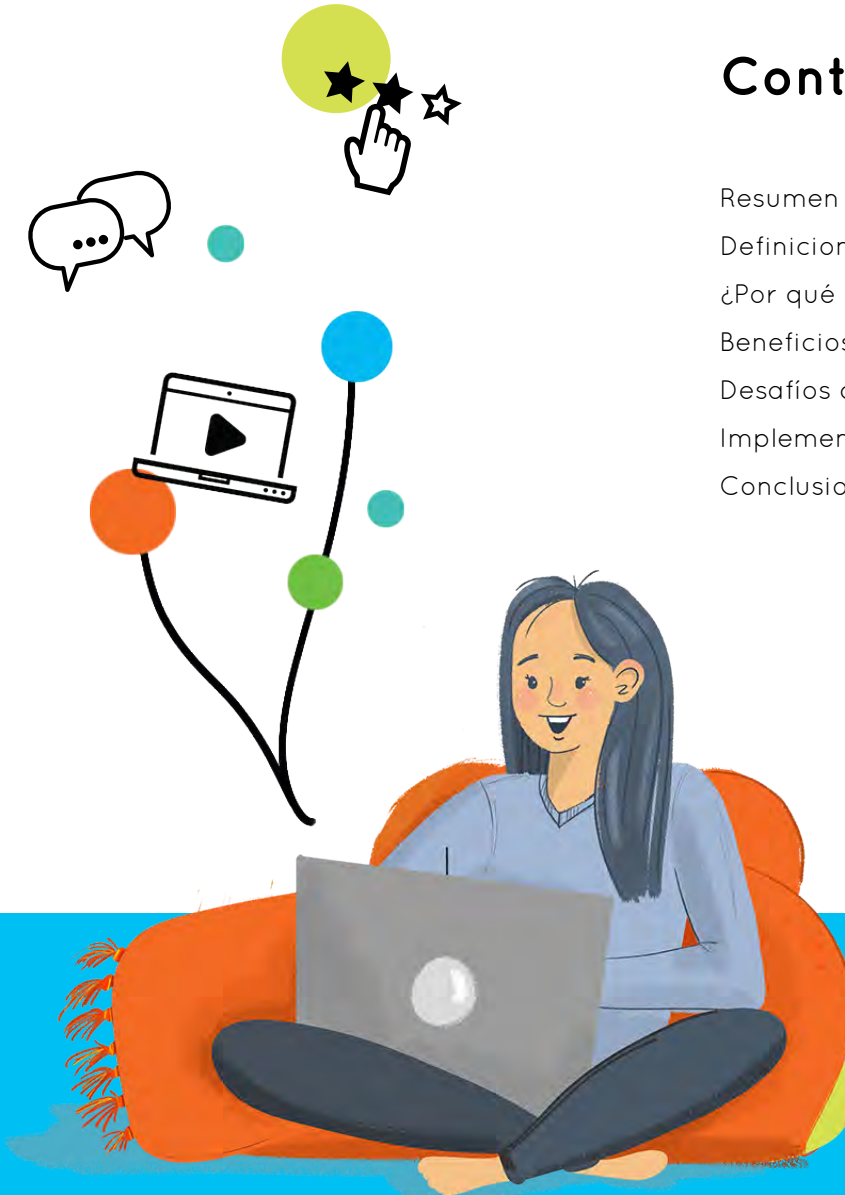




Hay una sopa de letras de términos que han ido surgiendo en el campo del *customer journey mapping*. Como si el concepto de *customer journey mapping* en sí no fuera lo suficientemente confuso y las personas no lo definiesen y ejecutasen de manera diferente, el campo ha evolucionado con nuevos conceptos para garantizar que la experiencia del cliente esté diseñada de manera más proactiva para satisfacer sus necesidades. Pero estos nuevos conceptos son igualmente confusos. ¿Qué quieren decir? ¿Cómo trabajan juntos? ¿Trabajan juntos? ¿Cómo le permiten ayudar a sus clientes?

Estas son solo algunas de las preguntas que exploraremos en este libro.





Contenido

Resumen	4
Definiciones.....	5
¿Por qué los <i>journeys</i> ? ¿Por qué la orquestación?.....	8
Beneficios de la orquestación del <i>journey</i>	10
Desafíos de la orquestación del <i>customer journey</i>	11
Implementación exitosa de la orquestación	13
Conclusiones	16

RESUMEN

La experiencia del cliente es la suma de todas las interacciones que tiene este durante lo que dura su relación con la marca, pero lo que es más importante, las emociones, sentimientos y percepciones sobre esas interacciones.

Una de las formas en que entendemos la experiencia del cliente es mapeando el *customer journey*. En esta breve frase se presentan un par de conceptos diferentes que se interpretan de diferentes maneras. Nos esforzamos por aclararlos en este libro.

Al mismo tiempo, han surgido muchos conceptos nuevos en los últimos años, ya sea a través de firmas de analistas o *startups* tecnológicas, para garantizar que los *customer journeys* no solo se mapeen, sino que también se midan, administren y orquesten.

El último concepto que cubriremos en este libro es el de orquestación. Por sí solo, significa planificar o coordinar los elementos de una situación para producir un efecto o resultado deseado. IDG describe la orquestación del *journey* como "pasar de escuchar y comprender a impulsar la ejecución que beneficia al cliente".



En su solución *Customer Journey Explorer*, Quadient creó una triple orquestación del *journey* que incluye (1) comprender el contexto y el comportamiento en los *touchpoints* del cliente y a través de múltiples canales; (2) identificar áreas de desconexión entre el cliente y la marca, combinadas con los cambios que deben realizarse para mejorar la experiencia y (3) llevar a cabo un análisis en tiempo real para responder a las necesidades dinámicas y cambiantes de los clientes.

¡Veamos cómo se une todo esto para beneficiar al cliente!



DEFINICIONES

Las definiciones son un buen punto de partida porque, en general, existe mucha confusión en torno a este tema. Comencemos por brindar claridad y hacer que todos estemos en el mismo punto de partida.

El diccionario nos dice que un **journey** es el acto de viajar de un lugar a otro. De manera similar, el **customer journey** es el acto (o los pasos que da un cliente durante el proceso) de completar alguna interacción o transacción con una marca. Al igual que un viaje podría incluir muchos medios de transporte, los viajes de los clientes pueden involucrar múltiples canales en la búsqueda de completar la tarea o lograr el resultado deseado. Algunos ejemplos de interacciones o transacciones incluyen ponerse en

contacto con el servicio de atención al cliente, crear una cuenta online, pagar una factura, realizar una compra o visitar a un médico (tenga en cuenta que el **buyer journey** es un concepto de marketing que mueve a los compradores a través de un embudo, desde el conocimiento hasta la compra, que es donde termina).

De ello se deduce entonces que el **customer journey mapping** es el proceso de capturar lo que el cliente está haciendo, pensando y sintiendo cuando completa una interacción o transacción mientras intenta alcanzar algún objetivo o resultado. Es una visualización de los pasos que da el cliente en el *journey*, desde el momento en que tuvo una necesidad hasta que la satisfizo. Está impulsado por el cliente, desde su punto de vista. Sepa que el mapeo del *journey* es una herramienta y un proceso que incluye mapeo del estado actual, mapeo del estado futuro, diseño de servicios e implementación.



Es importante mencionar otro término aquí porque a menudo se usa indistintamente con el mapeo de *journeys*, pero definitivamente no es lo mismo: **mapeo de touchpoints**. Es una herramienta que se utiliza para capturar e inventariar todas las diferentes formas en que tiene contacto o interactúa con los clientes (o ellos con usted) a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente. Según lo que descubra en este mapa, el siguiente paso será trazar el *journey* hacia y a través de los *touchpoints* dolorosos o problemáticos.

Volvamos al *journey mapping*. La **gestión del customer journey** lleva sus *journey maps* al siguiente nivel, para garantizar que no se queden como una bonita imagen en la pared. Peter Haid, CX *strategist* de Lumen Technologies, define la gestión del *journey* como "la disciplina que consiste en comprender, planificar, implementar y optimizar un porfolio de *journey maps* para generar mejoras de creación de valor en la experiencia del cliente".

Una parte importante de la gestión del *customer journey* es la **analítica del customer journey**. Según Gartner, la analítica del *customer journey* es "el proceso de seguimiento y análisis de la forma en que los clientes utilizan combinaciones de canales para interactuar con una organización, y cubre todos los canales presentes y futuros a través de los que interactúa directamente con los clientes". El análisis del *customer journey* se basa en datos y da vida a sus *journey maps*, basándose en el modelo hacer-pensar-sentir al agregar datos a lo largo de cada paso y canal del *journey*, destacando las múltiples variaciones de *journeys* y *micro journeys* que los clientes pueden realizar, y permitiendo la optimización de la experiencia del cliente para que estos logren resultados y reciban valor.

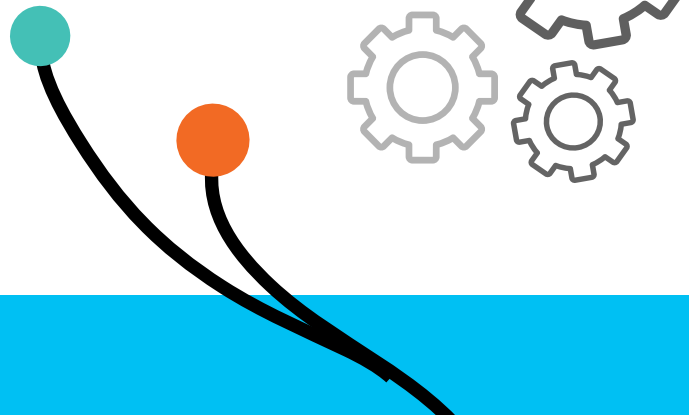


Esa es una gran transición hacia la **orquestación del customer journey**, que parece que es el siguiente nivel en esta progresión o evolución de la comprensión de los *customer journeys*. Abordaremos este concepto con más detalle más adelante, pero es interesante anotar que Forrester ha colocado tanto la visión de *journeys* como la orquestación de *journeys* en la categoría de analítica de *journeys*. Definen la **visión del journey** como una práctica, es decir, tener los datos, conocimientos y herramientas correctos para diseñar y ofrecer una mejor experiencia al cliente, que también requiere las habilidades, la gobernanza y el modelo operativo adecuados. La orquestación del *journey*, por otro lado, se define como permitir a las marcas usar datos de clientes en tiempo real para analizar comportamientos y predecir y prescribir las siguientes mejores acciones en el momento. En otras palabras, permite a las marcas personalizar la experiencia de los clientes individuales para garantizar que se logren los resultados deseados.

Sí, es un poco confuso, pero todos los conceptos funcionan juntos. La mejor manera de pensarlo es que tiene una categoría general llamada gestión del *customer journey*, y los componentes superpuestos y entrelazados dentro de esa categoría incluyen mapeo de *journeys*, análisis de *journeys*, visión de *journeys* y orquestación de *journeys*.

Otra forma de verlo, según Peter, es de arriba abajo y de abajo arriba. El mapeo del *journey* es de arriba abajo, lo que significa que trabaja con los clientes para comprender la experiencia que están teniendo (estado actual) y les gustaría tener (estado futuro) y luego incorporar datos cuantitativos y cualitativos (por ejemplo, retroalimentación y métricas de los clientes, métricas operativas) en los mapas para obtener información más

detallada. La orquestación, por otro lado, es de abajo arriba, utilizando los datos que tiene sobre los clientes (por ejemplo, comentarios, métricas, interacción y datos de transacciones) para descubrir y luego visualizar la experiencia que tienen los clientes, y posteriormente identificar dónde orquestar para habilitar y garantizar que sus siguientes y mejores acciones conducen a resultados exitosos. De arriba abajo, descubre el *journey* mapeando a los clientes, mientras que de abajo arriba el *journey* se descubre a través de los datos de sus sistemas.



¿POR QUÉ JOURNEYS? ¿POR QUÉ ORQUESTAR?

¿Por qué son importantes todos estos conceptos? ¿Por qué las marcas deberían utilizar/realizar la orquestación del *customer journey*? Comprender al cliente y la experiencia del cliente siempre es importante. El *journey mapping* nos orienta hacia lo que quiere el cliente, mientras que los otros conceptos incorporan un enfoque basado en datos para garantizar que los clientes tengan una gran experiencia, reciban valor y resuelvan los problemas que se propusieron resolver. Recuerde, la orquestación consiste en coordinar los elementos de una situación para producir un efecto o resultado deseado.

La orquestación del *journey* cumple una expectativa que muchos clientes tienen hoy: que la experiencia no solo sea fluida y consistente en todos los canales, sino también relevante y personalizada. Debe alinear las partes dispares de la experiencia para cumplir con esa expectativa. Para lograr eso, la orquestación de *journeys* también reúne áreas interdisciplinarias en silos para trabajar juntas y colaborar en el mejor interés del cliente.



La orquestación de *journeys* también cumple con un concepto establecido hace años por McKinsey: céntrese en los *journeys*, no en los *touchpoints*. Este es el mantra para el éxito de la experiencia del cliente. Significa que, si bien es importante observar los pasos y *touchpoints* individuales, los *moments of truth* y los canales de la experiencia, es más importante recordar todo el *journey*, desde el punto A hasta el punto B, toda la experiencia que tiene el cliente con su marca mientras intenta hacer lo que sea que esté intentando hacer. Centrarse en todo el viaje le permite diseñar y ofrecer una experiencia de cliente excepcional.



¿Por qué es importante este concepto? Porque los viajes muestran cómo piensan los clientes; los *touchpoints* son la forma en que piensan las empresas. El cliente no solo piensa en la marca como un sitio web o una llamada telefónica. Cuando los clientes interactúan, piensan en todos los pasos necesarios para comprar algo o resolver un problema. Y hay varios puntos de contacto y pasos, en todos los canales, en esa experiencia que deben estar vinculados para crear un viaje sin problemas.

Tenga en cuenta que no todos los puntos de contacto son iguales; del mismo modo que no todos los *journeys* son importantes para sus clientes. Con la orquestación de *journeys*, al combinar datos de retroalimentación con datos de interacción o transacciones, puede medir qué *touchpoints* son más importantes o más dolorosos que otros y conectarlos para una experiencia mejor o más fluida, mientras que al mismo tiempo identifica qué *journeys* son más importantes, y luego habilitarlos,

mejorarlos e influenciarlos para garantizar que el cliente logre el resultado deseado. Todo en tiempo real. Todo *responsive*. Es un esfuerzo de mejora continua de cómo se entrega la experiencia, y cómo la recibe o la experimenta el cliente.

“

EL AUTOR Y STRATEGIST DEL SOCIAL CRM, PAUL GREENBERG, ESTÁ DE ACUERDO: “NO HAY *TOUCHPOINTS* AISLADOS DE OTROS CUANDO ESTOS INTERACTÚAN CON EL CLIENTE. EN PARTE, PORQUE EL CLIENTE NO ESTÁ PENSANDO EN TÉRMINOS DE *TOUCHPOINTS*, DISPOSITIVOS O TECNOLOGÍA. ESTÁ PENSANDO EN OBTENER LO QUE QUIERE DE LA MANERA QUE QUIERE CUANDO LO QUIERE. Y LO MÁS CONVENIENTE QUE PUEDE HACER PARA CONSEGUIR ESO. ESO REQUIERE UNA VISIÓN GENERAL COMPLETA DEL *CUSTOMER JOURNEY* INDIVIDUAL...”





BENEFICIOS DE LA ORQUESTACIÓN DEL JOURNEY

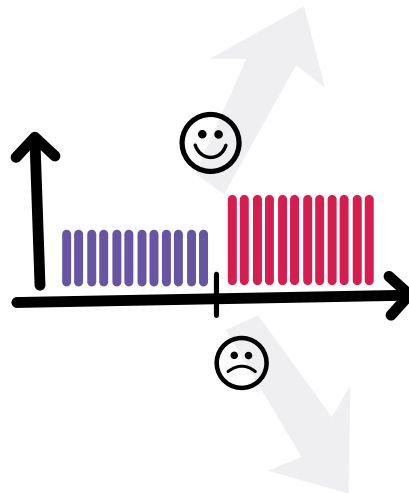
La orquestación de *journeys* no es un concepto de 2020; ha existido durante algunos años. Las marcas que lo están haciendo bien ven grandes beneficios para sus clientes y para el negocio. A un alto nivel, se están insertando en la experiencia para permitir resultados positivos para sus clientes. Han conectado sus áreas multifuncionales y sus múltiples canales para brindar una experiencia conectada a sus clientes conectados, están tomando decisiones más inteligentes (impulsadas por el cliente y basadas en los datos) y están siendo proactivos al hacer llegar los datos correctos a las personas adecuadas en el tiempo justo.

Más específicamente, los clientes elogian las experiencias personalizadas, no solo personalizadas para ellos como individuos, sino también personalizadas en tiempo real, así como el hecho de que están logrando valor, satisfaciendo sus necesidades y resolviendo sus problemas, y viendo los resultados que esperaban. También les encanta la consistencia de las experiencias omnicanal.

Las marcas, por supuesto, también se benefician. Están impulsando un compromiso más efectivo y eficiente, y generando confianza, a través de mejoras de experiencia receptivas y en tiempo real, lo que conduce a nuevas oportunidades comerciales, ventas cruzadas y ventas adicionales. Han roto o conectado silos organizacionales, lo que mejora la moral y elimina no solo las ineficiencias, sino también los puntos débiles de las experiencias de los empleados y los clientes.

DESAFÍOS DE LA ORQUESTACIÓN DEL CUSTOMER JOURNEY

La confusión de terminología, además de la llegada de plataformas de datos que dicen que hacen lo mismo, es decir, orquestar, ha generado frustraciones en torno al concepto de orquestación de *journeys*. Para aquellos que se han embarcado en este viaje de orquestar las experiencias de los clientes, algunos han tenido éxito mientras que otros se han enfrentado a contratiempos. Algunas de las razones por las que las iniciativas de orquestación se estancan o incluso fallan incluyen:



1. Cultura

Es necesaria una cultura colaborativa, ya que varios departamentos de la organización participan en la realización del *journey* que está intentando orquestar. Si su cultura no es colaborativa o no está centrada en el cliente, esos silos serán un obstáculo para este trabajo.

2. Problemas con los datos

Los datos son fundamentales para diseñar y ofrecer una excelente experiencia al cliente. Para orquestar el *journey*, debe disponer de datos accesibles, completos y precisos. Pero esos requisitos de datos y otros son difíciles de cumplir, por lo que, como puede imaginar, los datos y su calidad son un gran inhibidor en la capacidad de lograr sus objetivos de orquestación.

3. Sistemas heredados

Los sistemas heredados y dispares (plataformas de datos, plataformas transaccionales, etc.) pueden inhibir e inhibirán la capacidad de orquestar el *customer journey*. Se necesita tecnología de orquestación de *journey* especialmente diseñada para superar este problema.

4. Coste

Para algunos, el mero coste del trabajo de orquestación (como resultado del esfuerzo y la ineficiencia causados por los primeros tres elementos) ha sido un inhibidor o ha provocado que se detenga. Nuevamente, las plataformas especialmente diseñadas pueden ayudarle a superar algo de esto, pero también necesitará que todo lo demás esté alineado.

5. Valor

Mary Catherine Plunkett, directora de *Success Portfolio* en Autodesk, compartió algunos de los desafíos (incluidos algunos de los enumerados anteriormente) que ella y su equipo han atravesado en su trabajo de orquestación. Señaló que el concepto es asombroso, pero demostrar el valor puede ser un desafío. ¿Cómo está realmente agregando valor, para el negocio y, especialmente, para el cliente? Obviamente, es importante poder hacer esto para obtener el compromiso y los recursos de los ejecutivos para poder continuar.

6. Desconexión de arriba abajo y de abajo arriba

Anteriormente, leyó que con el enfoque de arriba abajo, descubre el *journey* al mapear a los clientes, mientras que en el enfoque de abajo arriba, el *journey* se descubre a través de los datos de sus sistemas. Si los dos no funcionan juntos, si no encajan, ¿cómo sabrá los resultados deseados por los clientes y cómo ayudarles a lograrlos? Este es a menudo un lugar donde este trabajo falla, y ciertamente es un factor para poder demostrar su valor.

Entonces, ¿en qué consiste una implementación de orquestación exitosa?



IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE LA ORQUESTACIÓN

Como puede imaginar, los elementos enumerados como desafíos deben corregirse y colocarse en su lugar para que este trabajo tenga éxito. Pero veamos esto un poco más de cerca y recurramos a algunos de los términos definidos anteriormente. Emily Crane, directora senior del *Digital Customer Success Journey Practice Team Lead* en Autodesk, señaló que sus clientes que están en *journeys* orquestados utilizan más productos más días al mes, y Autodesk puede correlacionar los *journeys* con tasas de renovación más altas.



1. Marco de la orquestación

Comience por explicar su marco para el trabajo a realizar. El marco de trabajo de Autodesk era sencillo: definir, diseñar, entregar. Describieron quiénes eran sus clientes, cuáles eran sus necesidades, cómo era la industria y el panorama competitivo, los resultados deseados para el cliente y para el negocio, cómo interactuar con los clientes, qué canales, cómo localizar, cómo garantizar la cobertura en todo el mundo, y mucho más.

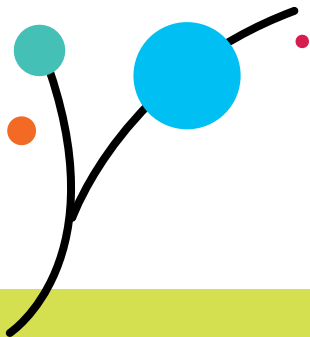
2. Conocimiento del cliente

Cualquier trabajo que desee realizar para mejorar o cambiar la experiencia del cliente siempre comienza con el conocimiento del cliente. Hay tres formas de lograrlo: escuchar (comentarios y datos), caracterizar (personas basadas en la investigación) y empatizar (*journey maps*). Los dos primeros se incorporan a los *journey maps*, con los que debe comenzar su trabajo de orquestación para comprender los pasos que sigue el cliente para completar alguna tarea. Debe comprender en qué parte del *journey* deberá orquestar la experiencia para obtener mejores resultados.

Hasta ese punto, como se señaló anteriormente, debe ver el mapeo no solo como una herramienta sino como un proceso. Los mapas deben ser digitalizados para que no solo pueda cumplir con las reglas del mapeo (comunicados, compartidos, colaborados, actualizados), sino también para agregar datos para dar vida a los mapas y analizar la experiencia. Otro paso en el proceso de mapeo es desarrollar sus planos de servicio junto con los *journey maps* para identificar y comprender a las personas, herramientas, sistemas, procesos y políticas que actualmente brindan y respaldan la experiencia. Mary Catherine compartió que Autodesk comenzó su orquestación del *journey* con este trabajo.

3. Conexión de arriba abajo o de abajo arriba

Luego, como continuación, los enfoques de arriba abajo y de abajo arriba deben combinarse para garantizar que conozca al cliente, sus resultados deseados y cómo y dónde puede ayudarles a lograrlos. Emily señaló que tienen datos y comprensión explícitos (lo que los clientes les dijeron) y datos implícitos (tienen un producto que usan los arquitectos y saben que el cliente es un arquitecto). El siguiente paso es combinar los dos para situar al cliente en el *journey* que Autodesk quiere para él, es decir, la siguiente mejor acción.



4. Es multifuncional

Para el éxito de la orquestación del *journey* es necesaria una cultura colaborativa, en la que los equipos multifuncionales trabajan juntos y aprecian el valor de ofrecer una experiencia fluida, oportuna, relevante y personalizada a los clientes en cada *touchpoint* a lo largo del viaje. En esa declaración está implícito el hecho de que debe tener un compromiso ejecutivo para establecer la cultura y poner en marcha este trabajo.

Emily señaló que los equipos que están involucrados en su trabajo de orquestación son los siguientes: Producto, Industria, Legal, Finanzas, Operaciones de campo y Plataforma. Estos equipos que trabajan juntos conducirán al éxito, aunque a menudo se ve obstaculizado por silos y otros desafíos que deberá abordar por adelantado (y probablemente con la participación de los ejecutivos).

5. Datos, datos, datos

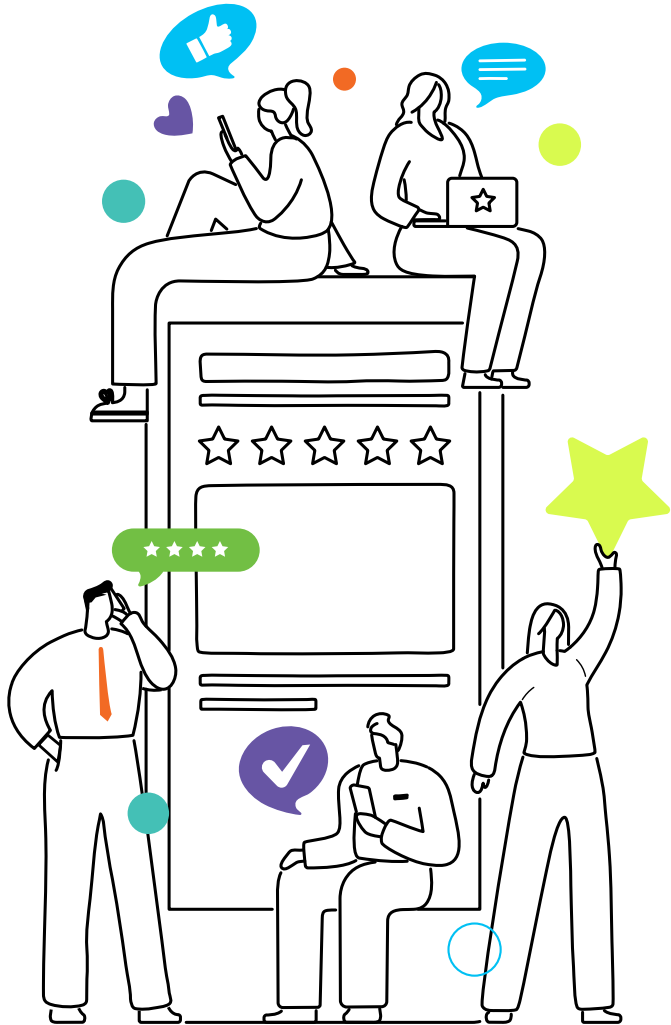
En la raíz de una implementación exitosa están los datos, no solo datos, sino datos limpios y completos que persisten durante todo el ciclo de vida del cliente. La orquestación será tan buena como lo sean los datos. Mary Catherine mencionó que debe asumir que solo tiene alrededor del 50% de los datos que necesitará, y que luego deberá construir la orquestación basándose en saber eso. Emily señaló que los datos de los socios de canal también son necesarios y deben estar incluidos en sus iniciativas de orquestación.

“LOS DATOS SON FUNDAMENTALES PARA LLEVAR A CABO LA ORQUESTACIÓN DEL JOURNEY”

-Emily Crane, Autodesk

6. Infraestructura

No es suficiente tener datos buenos y limpios (¿o no?). Estos datos también deben estar centralizados y ser accesibles para que pueda habilitar información en tiempo real y en el momento. Los datos deben poder fluir libremente hacia las personas que los necesitan. En Autodesk construyeron un nuevo sistema junto al anterior (antes de eliminar el anterior) porque sus sistemas existentes eran sistemas heredados variados, desactualizados y dispares que no podían gestionar la orquestación. Los datos previos a la compra no estaban conectados a los datos posteriores a la compra, lo que inhibió aún más la orquestación. El nuevo sistema, construido en la nube, es una de las principales razones por las que han orquestado sus *journeys* con éxito.



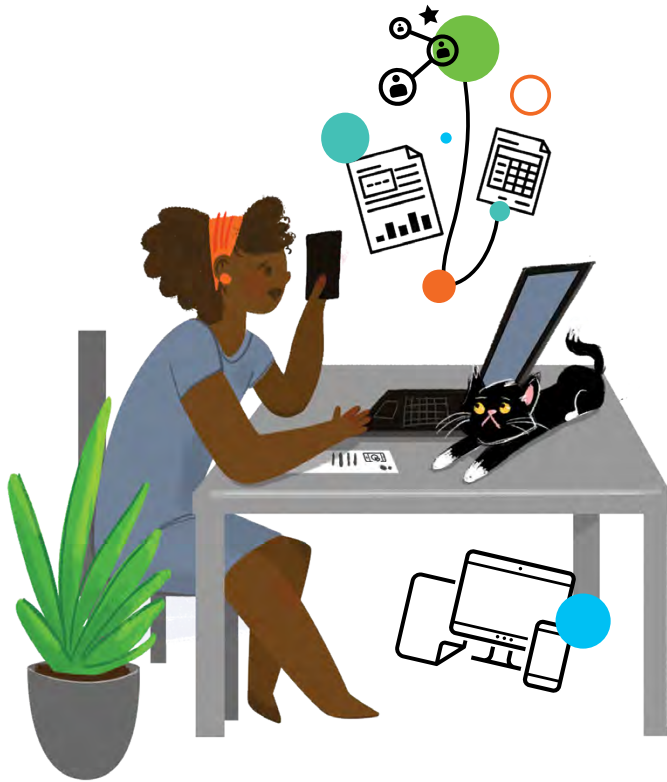
8. Medida

Una consideración importante después de orquestar la experiencia es obtener comentarios, medir e iterar o adaptarse en función de la experiencia, los sentimientos, etc. del cliente. Desea medir constantemente para asegurarse de que funciona como debería.

La orquestación del *journey* es una empresa grande que abarca toda la organización. Como cualquier otro trabajo de esta magnitud, debe comenzar con la comprensión, el compromiso y la alineación de los ejecutivos. Con eso, tendrá muchas más posibilidades de éxito porque, después de todo, el objetivo es ofrecer una experiencia uniforme y sin interrupciones a los clientes, y la única forma de lograr la "consistencia" es contar con todos los departamentos a bordo.

7. Analítica

No es suficiente tener estos datos accesibles, pues debe poder analizarlos, extraer esa información e identificar las siguientes mejores acciones para el cliente. Debe tener las capacidades de inteligencia artificial/machine learning con capacidades predictivas y especialmente prescriptivas para llevar a cabo la siguiente mejor acción.



PARA CONCLUIR...

Nos propusimos aclarar los muchos conceptos que caen dentro del ámbito de la gestión de *journeys* y, especialmente, para proporcionar una comprensión más profunda, en términos sencillos, de qué es la orquestación de *journeys* y por qué es importante para la experiencia del cliente y, en última instancia, para el negocio. Aún queda mucho trabajo por hacer para garantizar que las empresas comprendan realmente la importancia de este concepto a la hora de ofrecer una gran experiencia, pero lo importante es recordar que los datos y los sistemas son la base de su éxito. Una plataforma o sistema especialmente diseñado que permita que el cliente logre sus resultados de una manera simple, consistente y personalizada será la clave del éxito, ya sea que lo construya (como lo hizo Autodesk) o lo compre. Usted decide. Pero no espere demasiado. Sus clientes están ansiosos de que los guíe para lograr los resultados que desean.



Sobre Quadient®

Quadient, anteriormente Neopost, es la fuerza impulsora detrás de las experiencias de cliente más significativas del mundo. Al centrarse en cuatro áreas de soluciones clave, que incluyen la gestión de la experiencia del cliente, la automatización de procesos comerciales, soluciones relacionadas con el correo y soluciones para casilleros de paquetes, Quadient ayuda a simplificar la conexión entre las personas y lo que importa. Quadient apoya a cientos de miles de clientes en todo el mundo en su búsqueda por crear conexiones relevantes y personalizadas y lograr la excelencia en la experiencia del cliente. Quadient figura en el compartimento B de Euronext Paris (QDT) y forma parte del Índice CAC® Mid & Small.

Para obtener más información sobre Quadient, visite quadient.com/connections



Sobre Mailteck & Customer Comms

El Grupo MailComms, partner de Quadient en España, es un grupo especializado en servicios y soluciones de comunicaciones y transacciones multicanal con plena validez legal. Automatizamos los procesos de comunicaciones personalizadas, integrando canales físicos y digitales, en función de las preferencias del cliente: postal, email, SMS, app, web, *contact center* y redes sociales. Diseñamos, generamos digitalmente y distribuimos las comunicaciones para clientes, pudiendo certificarlas, custodiarlas e incluir firma electrónica. Todo ello integrado con sistemas ERP, SCM, HRM, ECM, CRM/BI y webs. Además, ofrecemos servicios de *data quality* y *analytics*.

Para más información sobre MailTeck & Customer Comms, visite customercomms.com