



Módulo 1.

WOW manager.

Líderes del futuro

Índice de contenidos

WOW manager. Líderes del futuro

Por qué un WOW manager y por qué ahora

- Nuevo contexto socio-económico
- La experiencia de cliente un término un tanto difuso
- Perspectivas de la experiencia

WOW manager como figura emergente

- Equipos experienciales
- Habilidades y competencia de un WOW manager
- Un WOW manager en el organigrama empresarial

1.1 Nuevo contexto socio-económico.

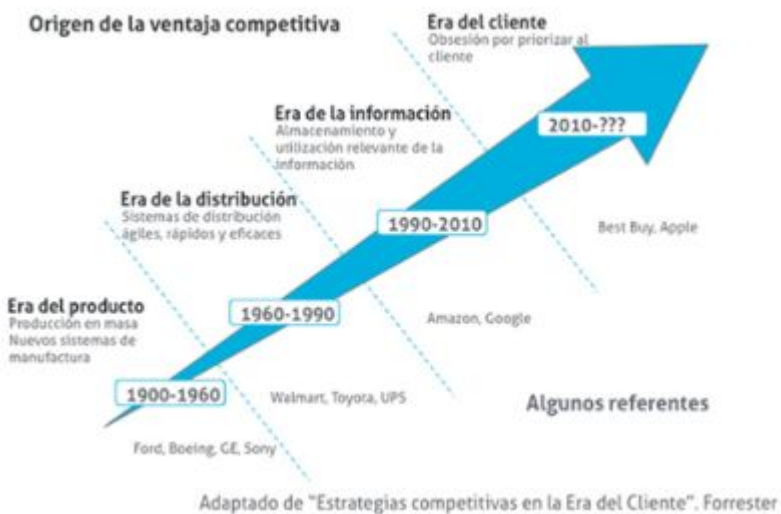
Nos habíamos acostumbrado a decir al cliente cómo hacer negocios con nosotros y ahora no tenemos más remedio que hacer negocios de cualquiera de las formas que quiera el cliente. (Tom Siebel)

Esta afirmación resume muy bien cómo han evolucionado los mercados, en cuanto a la manera de producir y de ofertar dichos productos.

Si en los años 50 lo importante era ser tremendamente eficiente y hacerlo a un precio además competitivo, la globalización nos está obligando a poner foco en la capacidad de distribución apareciendo empresas de transporte rápidas, ágiles y eficaces.

La aparición en el año 2000 de las nuevas formas de comunicación, conexión e información revoluciona el conocimiento, ya que a tan solo un click, en nuestra mano, y en tiempo disponemos de toda información a nivel mundial.

Por lo tanto hemos pasado de la era de la producción a la era de la distribución, pasando por la era de la información y ahora nos encontramos en la era del cliente.



La transacción da paso a la relación, es decir, debemos poner foco en lo que vive el cliente, desarrollar un modelo de relación basado en cumplir lo prometido y sorprenderlo. Tener obsesión por dar respuesta a sus necesidades, **dejando huella.**

Antes teníamos un producto, y lo dirigíamos a nuestros clientes. Esto es lo que tengo, lo coges o lo dejas.

Después teníamos un producto y buscamos la forma de adaptarlo a nuestro cliente. Pero esta orientación era interna, de mera adaptación.

Pero adaptarse al cliente ya no es suficiente, hay que partir del cliente, analizar que vive y siente, que espera de nosotros para así poder orientar la estrategia de nuestra compañía.

En términos de MKT todos conocíamos las 4 Ps (producto, posicionamiento, promoción y precio), aún hoy, este enfoque sigue siendo el único sobre el que se basan las estrategias de muchas de las principales compañías.

Curiosamente el departamento más innovador sigue fiel a este planteamiento durante más de 50 años siendo cada vez más, las compañías de todo el mundo las que demandan fórmulas, herramientas y estrategias con las que avanzar en la construcción de relaciones más personales entre marca y cliente. Definir un nuevo enfoque donde ofrecer una experiencia tenga retorno económico, entregando experiencias diferenciadoras y obteniendo marcas de éxito.

La era de la distribución y el cambio en las comunicaciones nos proporcionaron herramientas muy poderosas. Hablamos del CRM. El CRM recoge variables clásicas como pueden ser, edad, sexo, distrito postal, frecuencia de compra, etc y todos estos datos eran una gran base para por ejemplo el envío masivo de mails, de publicidad y de newsletter.

Y gracias al CRM (Customer Relationship management) el CEM (Customer experience management) tiene unos cimientos sólidos para ir añadiendo otros factores críticos para nuestros clientes a la hora de tomar decisiones de compra que son los factores socio-psicográficos, debemos saber que problemas tienen nuestros clientes y resolverlos mejor que nadie. Saber cuáles son sus metas, sus valores, que le preocupa, qué canales utiliza para relacionarse.

El cliente quiere sentirse único, que le traten de manera diferente y que la organización donde decide dejar su dinero sea coherente con sus principios y sus valores y lo refleje en cada interacción que tenga con ella.

La experiencia de cliente nace por tanto de las expectativas generadas a través de la promesa de marca. Es decir, lo que nuestra compañía dice que hace y cómo se posiciona en la mente de nuestros clientes, debe estar alineado con la estrategia de la compañía. No se trata de estar presente y bien posicionado en las RRSS, ni ocupar el prime-time de otros medios más tradicionales, si no de cumplir con lo prometido.

Las propuestas de valor de las compañías se está agotando, en contextos de clientes exigentes, de comoditización de las propuestas de valor de las empresas y de escasos márgenes de diferenciación.

La experiencia de cliente es un elemento de la propuesta de valor que se está convirtiendo en vehículo de diferenciación en las estrategias de las principales compañías. Permite asociar vivencias a la marca trasladando la identidad a la vez que establece relaciones diferentes a las que se puedan vivir en la competencia.

No hay nada que genere más clientes insatisfechos que las promesas incumplidas.

La promesa de marca debe estar presente y ser homogénea en todos los puntos de contacto, deben ser eficaces e intuitivas y así entregar al cliente lo que necesita de la manera más eficiente posible, teniendo en cuenta que la experiencia que entreguemos al cliente en cada interacción sea por la vía que sea, teléfono, web, punto de venta es una oportunidad para reforzar la marca o para tirar por tierra toda nuestra campaña de MKT. Podemos destruir la relación o crear la máxima lealtad del cliente. Dependerá de la calidad de la interacción y que esta sea homogénea a lo largo del tiempo.

En cada interacción el cliente vivirá un tipo de experiencia y cada una con una carga emocional distinta, el conjunto de esas emociones y lo que recordemos de ellas, determinarán los comportamientos y decisiones de compra futuras. Lo que nos marca, nos genera un recuerdo y eso tendemos a compartirlo con la gente que nos rodea, y nuestras opiniones son cada vez más compartidas y publicadas en las redes sociales impactando en la reputación de la Marca

Según estudios realizados por las consultoras más importantes a nivel mundial nos dicen:

- Mientras el 80 % de las empresas cree que da un servicio excelente a sus clientes, tan solo el 8% de los clientes considera que recibe un servicio de alta calidad. (Accenture)
- Más del 80% de los clientes insatisfechos, considera que la compañía con la que trabaja no merece su fidelidad, y se encuentra en riesgo de baja (IZO)
- El 66% de los consumidores que se cambiaron de compañía lo hicieron debido a un mal servicio, el 85% de las bajas debidas al mal servicio podrían ser evitables. (Thinkjar)
- El 57% de los clientes que llaman a atención telefónica se encuentran o acaban de estar en la página WEB de la compañía. Los clientes buscan resolver su necesidad a través de los canales de autoservicio antes de iniciar una atención personal (Harvard Business Review)

1.2 La experiencia de cliente, un término un tanto difuso. Definición de CX. Qué es y que no es

Qué es experiencia de cliente y qué no es

Comencemos por definir el concepto de experiencia de cliente.

Customer Experience, es una estrategia de negocios que se enfoca en lograr un beneficio económico a través de la generación de vínculos emocionales entre los clientes, los consumidores y las marcas.

Vamos a desglosarla para entenderlo mejor.

- **Es una estrategia** :Cuando hablamos de experiencia de cliente, no nos referimos a un departamento aislado de una compañía, si no que nos referimos a una estrategia, y al ser una estrategia afecta por tanto de manera transversal a toda la organización. Y aunque haya o deba haber una persona que sea la encargada, o tenga la responsabilidad de liderar los procesos y la forma en la que disponer los medios económicos, los recursos humanos, materiales o técnicos para enfocarse en el desarrollo de una cultura Cliente céntrica, la experiencia de cliente, debe impregnarse en toda la organización, debe afectar a toda la compañía.
- **Logra un beneficio económico**: una correcta gestión de la experiencia de cliente consigue una mejora en la relación entre organización y clientes. Por ello, una mejor experiencia que nos reportará un cliente más fiel, un cliente que permanecerá más tiempo en la compañía, aumentará la prescripción, por lo tanto nos recomendará y ayudará a captar nuevos clientes. Con ello estamos impactando en los resultados de negocio, ya que reducimos costes, captamos más clientes y cada uno de esos clientes aumentará su gasto con nosotros. Es decir si conseguimos mejorar la relación con nuestros compradores y mejoraremos también el retorno económico.

● **Generación de vínculos emocionales:** Una emoción es una sensación en el cuerpo que me lleva a la acción. Las emociones o lo que las marcas hacen

sentir al cliente es el ingrediente principal del recuerdo. El recuerdo determina nuestros comportamientos y decisiones futuras. Estos comportamientos y decisiones futuras impactan en los resultados de negocio. La experiencia de cliente conecta estos dos conceptos que no siempre son muy intuitivos para las empresas, como son emociones y negocios.

Y no es....

1. Experiencia de cliente no es satisfacción de cliente.

La satisfacción se refiere a una transacción relacional, mientras que la experiencia tiene un componente puramente emocional. Cuando consumimos un producto o servicio, y todo va según lo previsto, no ocurre ninguna incidencia, la atención, el pago, la entrega, etc son como esperábamos, podríamos decir que ha cubierto nuestras expectativas. Sin embargo, ¿ha generado en el cliente algún recuerdo especial en su experiencia de compra? ¿influirá esta experiencia en sus decisiones de compra futuras?

2. Experiencia de cliente no es servicio al cliente

La experiencia es consecuencia de la estrategia de la compañía y de la orientación de toda la organización y no solo de las áreas de servicio al cliente. Cuando pensamos en el servicio al cliente, lo primero que se nos viene a la cabeza son probablemente las quejas; sin embargo, esto es más que resolver problemas. El objetivo del servicio al cliente es ayudar y apoyar las consultas que nos hacen. El servicio al cliente es el asesoramiento, la ayuda, el soporte o la asistencia que una marca brinda pero tampoco es experiencia de cliente.

3. Experiencia de cliente no es experiencia de usuario

User Experience o UX es un concepto relativamente más reciente, que habla de la experiencia que vive un usuario cuando interactúa con la compañía a través de un determinado dispositivo.

El UX es una disciplina dentro de la Experiencia de Cliente que se enfoca en lograr el diseño más adecuado de los puntos de contacto donde existe una interacción a través de una pantalla o display (web, móvil, etc.)

4. Experiencia de cliente no es marketing de experiencias

Este punto es el que puede dar lugar a una mayor confusión, ya que muchas organizaciones confunden una estrategia CX con una serie de acciones que se enfocan en la generación de estímulos que impacten en los sentidos de los clientes, sorprendiéndoles en alguna de las fases como en la captación o en la compra haciendo que viva un momento sorprendente a través del olfato, vista, etc

La diferencia con una estrategia CX tal y como hemos dicho anteriormente es que esta afecta a toda la compañía, no solo en lo que respecta a los generadores de experiencias, o personas que están en contacto directo con el cliente si no también a los habilitadores, es decir al personal que no está en contacto directo, como puede ser administración, legal, finanzas, seguridad, limpieza...

1.3 Perspectivas de la Experiencia

Dependiendo del sector al que pertenezca nuestra empresa, la experiencia incidirá más o menos en una visión o perspectiva de la experiencia.

Esto ocurre por varias razones:

- La primera porque los recursos de las empresas son limitados
- La segunda, dependiendo si nos dedicamos al sector servicios o a la venta y/o desarrollo de un producto tangible.

En cualquier caso una marca por el mero hecho de existir, tiene 5 dimensiones o perspectivas a través de las cuales interactuarán nuestros clientes, sean compradores o no

1- Sus productos o servicios:

No es posible generar una buena experiencia de cliente si el producto o servicio no resuelve mis necesidades y me genera una buena experiencia. Si mi móvil no tiene cobertura, el límite de mi tarjeta no me permite hacer compras, o la comida del restaurante no está buena, no importa lo atenta que sea la persona que te atienda, la experiencia será negativa.

Del performance de producto al packaging, de los aspectos de diseño a los aspectos sensoriales, de las promociones a la innovación, todo influye en la emoción que despierta o genera una marca.

2- El espacio o los entornos físicos:

La venta tradicional se está agotando: debemos despertar emociones que generen recuerdos.

La experiencia en el punto de venta es uno de los momentos clave en la experiencia de cliente.

La satisfacción se ha quedado corta en términos de experiencia.

Para que nuestro esfuerzo tenga un retorno económico debemos hablar de lealtad y de vinculación. ¿Qué tenemos que hacer como marca para gestionar las necesidades que mueven a los clientes, ofreciéndoles una experiencia en tienda excepcional para que regresen o nos recomienden, lo cual resultará, en definitiva, en un incremento de nuestras ventas.

De la misma manera, para un gran número de consumidores de todo el mundo «ir de compras» es una actividad de ocio, un modo de relajarse, una fuente de entretenimiento o una oportunidad para quedar con amigos y compartir experiencias.

De hecho, cuando los consumidores van de compras en persona están esperando sentir o experimentar algo que no pueden hacer online: un espectáculo irresistible, productos exclusivos, la posibilidad de probar y sentir cosas o de aprender cómo usar los productos. De ahí el incremento de tiendas y puntos de venta altamente experienciales.

Este resurgimiento del retail y de la experiencia presencial viene acompañado de transformaciones asociadas a la experiencia del cliente que aprovechan capacidades únicas de los espacios físicos para diferenciarse e innovar.

Aquí toma un protagonismo especial el marketing sensorial, que usa los sentidos para generar experiencias que despierten diferentes sensaciones en los usuarios, haciéndolos experimentar con sabores y olores, jugar con el tacto u observar cosas nuevas.

Desde las oficinas y las fábricas, las tiendas, la presencia en el punto de venta o la entrega del producto en casa son algunas de las situaciones a cuidar

Un cambio en las conductas del consumidor durante el proceso de compra hace que las tiendas físicas o showroom tengan que desarrollar habilidades para incentivar la compra en su establecimiento a través de una experiencia única, que invite al cliente a ir y comprar una y otra vez.

No nos centremos tan solo en el retail para desarrollar este apartado y pensemos en ese momento en que quedamos con un grupo de amigos para ir a cenar. Todos los asistentes a la cena tienen presumiblemente comida en sus casas y tienen cubiertas sus necesidades básicas en lo que a alimentarse se refiere. Está claro que el objetivo no es alimentarse, sino disfrutar de la experiencia que el establecimiento les brinda y de la vivencia de compartir y volver a verse.

Lo mismo sucede, se me ocurre, en los cruceros de lujo por el Caribe, por poner un ejemplo: los destinos se quedan un pelín vacíos de contenido y los pasajeros pagan por disfrutar de una experiencia a bordo.

3- La manera de comunicar

La experiencia verbal hace referencia a la capacidad que tiene una organización, una empresa o una persona como marca personal de transmitir la esencia y el para qué del producto o servicio que tiene delante.

Es mucho más que contar una historia: es la capacidad de narrar aquello que transmita el propósito de nuestra compañía, la capacidad de expresar en cada punto de contacto en qué se inspira la creación de nuestro producto, y que esa narración consiga emocionar al cliente que tenemos delante. En definitiva, el arte de emocionar y enamorar con nuestras palabras, con nuestras historias, a nuestros clientes.

Cada uno de nosotros somos irrepitibles, tenemos historias únicas y, aunque compartamos esas historias con familiares, compañeros de trabajo o amigos, cada uno de nosotros las vivimos de una manera especial e inigualable. Conectar emocionalmente con la persona que tenemos delante genera un vínculo, un nexo de unión, un sentido de «¡guau!, algo resuena en mi interior» que despierta una emoción. Y, como ya hemos dicho, esa emoción, si es positiva, nos llevará a la acción y, por tanto, a la compra; si es negativa originará una repulsa, una negación y, por tanto, el rechazo de compra.

El storytelling consigue humanizar las empresas, y logra un acercamiento al lado irracional y emocional del consumidor y, por tanto, a la parte de nuestra cabeza que lleva a cabo la compra.

Esa sería la story (la historia y el mensaje que queremos transmitir), pero ahora vamos con el telling (la forma en que se presenta nuestro mensaje). Cuando entramos en una tienda, usamos un call center o nos salta en nuestro PC un asistente virtual, ¿qué emoción nos produce? ¿Cómo nos hace sentir?

Mientras esperamos a ser atendidos, inevitablemente escuchamos la conversación de los clientes anteriores y cómo los atiende el vendedor. ¿Qué ocurre en nuestra mente cuando se dirigen a nosotros exactamente de la misma manera, con el mismo discurso de venta, incluso el mismo protocolo de movimientos, o nos pasean por el local exactamente igual que al cliente anterior? Para el vendedor podemos ser un cliente más, pero ese momento para nosotros como compradores es único. Por lo tanto, nuestra persona, nuestra mente, rechaza un lenguaje idéntico; necesita un mensaje auténtico, que nos haga sentir especiales, únicos.

De la misma manera, entendemos que un call center, con una voz grabada, aun siendo atención al cliente, lo que hace es desatendernos, ya que nos aleja aún más si cabe de la resolución de nuestro problema con la compañía.

Por lo tanto, un storytelling efectivo debe conectar a los clientes con los valores de la marca y, por supuesto, con el propósito.

Las comunicaciones corporativas, comerciales, publicitarias... en toda debe cuidarse el storytelling, el tono, el estilo y el contenido.

4- Las personas.

Los empleados son los principales embajadores de una marca y la interacción con ellos (no solo en compañías de servicios) es una de las fuentes principales para generar buenas o malas experiencias de marca. Profundizaremos en el apartado People Experience.

5- El entorno digital

Cuando interactuamos y buscamos información acerca de un producto o un servicio solemos hacerlo a través de la web de la propia compañía o en distintas plataformas, canales o redes sociales.

El impacto que las RR. SS. tienen, en la experiencia de nuestros clientes es parte de la cadena de valor de nuestro negocio, ya que la promesa de marca nace de las campañas de publicidad y de la imagen de marca y toda la compañía debe estar preparada para cumplir con esa promesa.

Esta promesa se desarrolla a través de las distintas interacciones entre empresa y cliente en cada punto de contacto. El conjunto de esas interacciones generará emociones o recuerdos que determinarán los comportamientos y las decisiones de los clientes. Estas opiniones son cada vez más compartidas y publicadas en las RR. SS. y tienen un impacto en la reputación de marca.

Reducir la brecha existente entre la promesa de marca y la reputación de la compañía es uno de los retos de las organizaciones. Y es que todos, cuando hacemos una compra con un alto nivel de implicación, como puede ser un coche o una casa, preguntamos a un familiar o a un amigo. Y a la hora de reservar un hotel, leemos los comentarios de Tripadvisor, ¿a que sí? Pues ese es el poder que tiene la influencia de las RR. SS. en términos de negocio.

Por otro lado, para que nuestra web sea exitosa y atractiva debemos tener muy presente la experiencia que viven nuestros usuarios cuando interactúan con ella. Y aquí aparece el término usuario y ya no cliente, y aunque referirnos al usuario puede ser restrictivo o limitante, me gustaría tratarlo de la manera más amplia posible. Al hablar de experiencia de usuario lo que queremos es comprender no solo de qué manera estamos dando respuesta a necesidades funcionales a través de las características, propiedades o funcionalidades que tiene nuestro producto, sino que también queremos saber de qué manera estamos dando respuesta a sus necesidades emocionales.

Ser conscientes de este matiz implica grandes diferencias que nos permitirán generar emociones con éxito, ya que no se trata únicamente de entregar funcionalidades: se trata de saber qué emoción estamos provocando en los usuarios cuando entregamos estas funcionalidades. Por eso, pensar en elementos como el contexto en el que se producen o comprender el rol de los diferentes arquetipos que hay detrás de nuestros usuarios son elementos especialmente relevantes en una experiencia digital

Los medios sociales y digitales, la web corporativa, las estrategias móviles, aplicaciones y blogs entran dentro de los touch point en éste área que vamos ganando relevancia.

Saber esto nos ayuda a saber cómo y dónde priorizar nuestra inversión a la hora de diseñar una estrategia CX

El futuro será de aquellas marcas que sepan construir vivencias memorables y mantener permanentemente una implicación emocional con sus públicos, más allá de sus productos y servicios.

2- WOW manager como figura emergente

Todas las empresas tienen clara la importancia que la experiencia que viven sus clientes es vital en la decisión final de compra, pero no solo eso, si no que coge fuerza en el índice de repetición y además en el aumento de la tasa de referidos

Eso está claro. No saben la forma de gestionarlo. No saben cómo, ni por dónde empezar.

La influencia anglosajona de la disciplina de la experiencia de cliente nos acerca una figura de la persona encargada de liderar la experiencia dentro de la empresa. Este rol lo encontramos bajo dos nomenclaturas:

El Chief Customer Officer

El Chief Experience Officer

Esta discrepancia de término se debe a que normalmente la persona encargada de gestionar la experiencia desciende de departamentos como MKT, Calidad, o recursos humanos.

Si la persona encargada de gestionar la CX procede del departamento de Calidad o de operaciones pondrá el foco en los procesos y por tanto en el desarrollo de la experiencia.

Sin embargo si la figura responsable viene de RRHH priorizará y pondrá su energía en las personas encargadas de entregar esa experiencia.

Por otro lado, si se centra en el cliente como tal probablemente descienda del departamento de MKT.

La conclusión es que dependerá de cada organización y de la influencia interna, el calado que tenga este nuevo líder en la organización, de las personas que conformen el departamento y de su influencia.

Para ello desde beex he diseñado esta formación como WOW manager para dar forma a un diseño integral de la experiencia empresarial.

Desde el prisma de:

- La responsabilidad compartida

Hasta ahora las organizaciones por falta de tener bien definida esta figura, (que se encargase de manera ordenada de la experiencia integral), han sido distintos miembros los encargados de funciones relacionadas con la experiencia de cliente pero gestionadas por separado (nichos aislados)

Desde Calidad se centran en métricas y sus segmentaciones, desde operaciones, tiempos de entrega, por tanto la responsabilidad de la gestión de la experiencia, recae en distintos miembros y lo van solventando a medida que se van dando los problemas a resolver.

- La responsabilidad Individualizada

A medida que la disciplina customer centric va teniendo más calado en las organizaciones y va evolucionando en las distintas etapas de madurez, la responsabilidad se manifiesta sobre el equipo pero esta vez liderado por la figura del WOW manager.

El WOW manager es un altavoz de lo que todo el equipo tanto de creadores como de habilitadores ve, oye y siente y lo presenta a la alta dirección. Los líderes del futuro no pueden abarcar el cambio ellos solos, ya que como veremos la experiencia de cliente es una estrategia, y afecta de manera transversal a toda la organización. Requiere por tanto la implicación de todos y cada uno de los departamentos y su trabajo en el día a día, ya que se trata de un proceso de lluvia fina.

2.1 Equipos Experienciales

Un equipo que gestione la experiencia de cliente debe estar liderado por una figura que se encargue de coordinar todos los procesos además de liderar que se cumplan en todos los ámbitos. Por ello surge la figura del WOW manager.

Podemos además diferenciar parte del equipo de una empresa en dos grupos ya que un líder de experiencia no es capaz de cambiar la cultura por el mismo,

Estos serían:

Son **los creadores de experiencias** que serían los integrantes de una plantilla que están en contacto directo con el cliente, lo que hace les convierte en una gran fuente de recolección de información, de insights que podrán ser articulados, pero además es donde cae todo el peso de la experiencia de marca, ya que este empleado estará hablando por toda la compañía.

Pero en toda empresa u organización hay otro grupo normalmente más numeroso y no menos importante a los que nos dirigimos como **habilitadores de experiencias**. Su trabajo no tiene interacciones directas con los clientes, pero sin embargo influyen en la experiencia final entregada. Su cometido es fundamental para el éxito de la estrategia y sus decisiones y eficiencia en la agilidad con la que los creadores desarrollarán de mejor manera su trabajo.

El líder custodia la estrategia y no solo eso, sino que debe estar presente:

- **En el día a día:**

Tener presente el mindset de la promesa de marca (que luego veremos lo que es) y las herramientas propias de esta disciplina en nuestra rutina diaria.

La figura del WOW manager es facilitar en el día a día ese seguimiento y apoyo en la aplicación de las herramientas así como el apoyo de situaciones o problemas en el desarrollo de su día a día.

- **En la canalización de experiencias:**

Cuando se comienza a trabajar la experiencia y a recoger información se hace con el objetivo de poder filtrar y accionar, pero que con los compromisos del día a día se relegan a un segundo plano.

El WOW manager canaliza y prioriza esta información a los niveles encargados de la toma de decisiones

- **En el desarrollo de competencias internas:**

Cada persona de cada departamento tiene responsabilidad en una parte de la experiencia global que vive el cliente.

Es labor del WOW manager hacer seguimiento, formar y liderar que el proceso que vive el cliente se desarrolle en términos de experiencia y no de manera más generalista

- **Necesidades en particular:**

Tener la experiencia definida para nuestra compañía requiere también un trabajo de flexibilidad según en que entorno se realice y las peculiaridades que el cliente o la venta tenga.

El WOW manager tiene una premisa que es sustentar una única experiencia con el poder y la capacidad de sus empleados de modificarla en cualquier momento.

2.2 Habilidades del WOW Manager

- Habilidad multidisciplinar

Bill Modridge, co-fundador de IDEO, desarrolló un concepto muy gráfico para explicar la habilidad más complicada de encontrar en profesional para que sea un WOW manager. El dice que deben ser profesionales tipo T. Donde el trazo vertical representa la profundidad de sus conocimientos Y el trazo horizontal la amplitud en los distintos ámbitos empresariales Es decir un gran conocimiento en las materias de más peso, normalmente una o dos y además una comprensión de todos los departamentos desde el prisma del cliente.

Esta idea coge peso, a la hora de formar el equipo, ya que crear un equipo multidisciplinar con integrantes que tengan experiencia y formación en cada uno de los departamentos y además con una visión cliente céntrica será la clave de desarrollar una estrategia exitosa.

- Habilidad de evaluación y ejecución

El WOW manager debe ser capaz de implantar la visión conceptual de toda la experiencia en términos de objetivos accionables y con un retorno económico, a medio y largo plazo.

Para ello debe poner los medios necesarios para que la empresa sea capaz de pasar “la necesidad del cliente “ a una idea, que se materialice en un concepto y de ahí se desarrolle a nuevas experiencias, productos o características de la marca.

-Habilidad en desarrollo de equipos.

La empresa una vez consciente de la evolución hacia una cultura cliente céntrica, se enfrenta al eslabón más difícil de mover, y es el capital humano. Y aquí entra la figura del WOW manager y su forma de liderar el cambio. La dimensión humana es la que agiliza o pone freno a este proceso. Por tanto saber trabajar con equipos y que estos se impregnen de una cultura cliente céntrica es competencia también de los líderes del futuro.

-Habilidad BI-direccional

Conocimiento del cliente VS conocimiento de la compañía. Es decir trabajar el Customer Journey para el diseño de una experiencia única, pero que además sea rentable. Para ello debe conocer a todos los miembros de la organización y coordinarlos para su correcta implicación en el desarrollo de la cultura CX. y saber así cuál es la experiencia del cliente con la marca.

Esa figura que vela por el interés del cliente y esté integrada en todos los órganos de gobierno y decisiones de la compañía. (Hay muchas decisiones de la compañía que no tienen en cuenta el cliente, aunque lo digan en los lemas publicitarios).

Es esa figura que dentro de la organización vela porque el cliente sea cuidado, respetado, y se tengan en cuenta sus expectativas a lo largo del journey, no solo con foco en la venta, sino a lo largo de todo el ciclo, y que a la vez haga rentable a la empresa.

Las empresas y por tanto las personas que las integran, nos vemos sometidas a un continuo cambio. La prioridad en los procesos y las necesidades administrativas están dando paso a las necesidades que viven los propios colaboradores en su relación con la empresa. Entre ellos el líder de la experiencia o WOW manager. Para ello su figura debe ser:

- **Servicial:** que su máxima prioridad sea atender y satisfacer al cliente entregando valor, y además crear un equipo inspirado en él
- **Persistente:** la experiencia de cliente es una estrategia a medio y largo plazo. Es cuestión de lluvia fina, por lo que no desistir por no ver resultados inmediatos es la mayor fortaleza que se debe desarrollar.
- **Con capacidad de escucha:** tanto al cliente como a los colaboradores para superponer ambos criterios y perfilar la experiencia
- **Capaz de capacitar equipos:** los equipos son el máximo potenciador de la experiencia, y es responsabilidad del WOW manager el desarrollo y la capacitación de estos.

Y además con las siguientes competencias:

- 1- Debe estar integrado en los órganos de decisión de la compañía
- 2- Debe velar por que el cliente sea cuidado, respetado y se colmen sus expectativas durante toda la experiencia, no solo durante la venta
- 3- Debe tener presente el negocio y su rentabilidad.

2.3 Ubicación en el organigrama empresarial del WOW manager

- Un área independiente

Éste sería el modelo ideal, ya que:

- *Dispone de un presupuesto y unos recursos propios y en contacto directo con el director general.
- *Asegura que toda la organización comprende la promesa de marca y lo acciona.
- *Se crea un empowerment con los colaboradores dándoles autoridad y herramientas para la toma de decisiones.
- *Las métricas se plantean en base a la entrega de experiencias, no solo de procesos
- *Se perfilan entre departamentos los obstáculos que pueda haber para la entrega de una experiencia uniforme.
- *Benchmark con el objetivo de identificar mejores prácticas de otros mercados que se puedan trasladar a la organización.

- En otros departamentos de la organización.

***Dpto de MKT** evoluciona de este departamento a través del MKT MIX del producto, precio, promoción y distribución (place). Y su transformación hacia las 7P que añade a las personas, los procesos y la presencia física.

Unido al posicionamiento de marca y a la estrategia de la compañía hace que la experiencia de cliente se ubique en el área de MKT para transmitir la identidad y la promesa de marca en cada interacción con el cliente.

***Dpto de RRHH**, su evolución se debe a la impregnación de los empleados hacia un cambio de Mindset y de cambio en la metodología y el trabajo. Además RRHH evoluciona hacia el dpto. de personas, donde el trabajo de satisfacción de los colaboradores es clave para la generación de experiencias.

***Dpto de Calidad** su evolución es clara, ya que Calidad siempre ha sido la encargada de la satisfacción del cliente y custodiar que la calidad se cumpla en toda la cadena de valor. De superarla nace la experiencia de cliente

***Dpto de operaciones** se encargan de los procesos, y del buen funcionamiento de la empresa. Evoluciona de la responsabilidad de entregar al cliente de la forma más eficiente el producto o servicio contratado cumpliendo sus expectativas.

Además hay que destacar otros departamentos que se encuentran vinculados a la experiencia.

- **Dpto de comunicación**, debe conocer todas las iniciativas que se están desarrollando tanto para el cliente como para el empleado. Se encarga de diseñar el mensaje y el canal más adecuado y efectivo y con mayor impacto, este departamento es vital, ya que no se puede desarrollar la CX sin que toda la organización sepa y comprenda el mensaje
- **Dpto de Atención al cliente**. Al igual que el dpto. anterior, ayudará al dpto. de CX a detectar y mejorar los momentos de verdad y momentos de dolor. Al estar en primera línea tiene un conocimiento cuantitativo y cualitativo del cliente.

Nos podemos encontrar con que el departamento de RRHH puede ir cambiando su ubicación. Puede estar en estrategia hasta que ésta, esté definida, luego puede pasar a canales para poner foco en las interacciones y pasar por CRM para incluir la voz del cliente en el proceso.

Gestión de decisiones

- Grupales o comités de cliente. Donde se reúnen responsables de cada departamento y una representación del cliente.
- Individuales. Donde se otorga la responsabilidad de un C. Journey a una persona de la organización y velará por que se lleven a cabo las acciones de mejora propuestas.

Área de Experiencia de Cliente con visibilidad en toda la organización



4PS del MKT: Producto, precio, promoción, posicionamiento

7PS de CX: 4ps + Personas + procesos + presencia física

COMMODITY: Producto ordinario de consumo, sin diferenciación. Algo igual que el resto.

Bibliografía:

La experiencia de cliente rentable. Asociación DEC

5 pasos del turismo experiencial. Carlos Sanchez. LIDL 2017

Experiencia de cliente. Marcos González de la Hoz. LIDL 2105

Comunidad Customer Experience IV