

GROWTH & CUSTOMER VALUE

Palancas y frenos de la transformación comercial

Nuevas tendencias de experiencia de cliente tras el COVID-19

axis
CORPORATE



Índice

- 01 Presentación
- 02 Metodología
- 03 Flashback estudio COVID-19
- 04 Key Findings
- 05 Conclusiones



Presentación

Nos complace presentarte el informe final sobre **Palancas y frenos de la transformación comercial. Nuevas tendencias de experiencia de cliente tras el COVID-19.**

En los últimos años, facilitado por el crecimiento exponencial de las nuevas tecnologías, se está acelerando la transformación comercial de las compañías en prácticamente todos los sectores. Según los resultados obtenidos de este estudio, el 62% de los encuestados cree que la gran mayoría de las empresas están transformando sus áreas comerciales.

Por este motivo, desde Axis Corporate hemos considerado relevante realizar un estudio cualitativo y cuantitativo sobre la transformación comercial entre nuestros principales clientes y prospects.

El pasado mes de julio, publicamos un avance de este informe que recogía los primeros **impactos de la pandemia** y cómo ésta ha provocado una **aceleración en la transformación del área comercial de las compañías.** Algunos de los aspectos que más cambios han experimentado han

sido **la aproximación al cliente, la inversión planificada o la revisión de la propuesta de valor.**

El objetivo del presente informe es compartir las tendencias de transformación comercial de las principales empresas de los sectores banca, seguros, industria, farmacéutico, educación, servicios y energía, mediante el conocimiento que nos han brindado sus directivos. Gracias a su colaboración, hemos podido obtener conclusiones de gran valor fruto de las conversaciones mantenidas con destacadas áreas de negocio como dirección general, marketing, estrategia, experiencia de cliente e innovación.

Este estudio aborda diferentes key findings basados en los resultados obtenidos, que muestran cuestiones como el alcance de la transformación comercial, sus principales palancas y frenos, entre otras.

Después de cada key finding, el lector encontrará Best Practices, una serie de recomendaciones para obtener garantías de éxito en el proceso de tu transformación comercial.



Carlos Ferrer

Director · Growth & Customer Value



Vanessa Sarrà

Senior Manager · Growth & Customer Value

Metodología

El presente documento, elaborado por el equipo de Growth & Customer Value de Axis Corporate, tiene un carácter divulgativo y contiene datos, opiniones o estimaciones referidas a los resultados obtenidos a través de encuestas y entrevistas.

Los resultados cuantitativos de este estudio se han obtenido a través de una encuesta online, en la cual han participado una selección de clientes y empresas destacadas de cada uno de los sectores analizados.

A continuación, algunas de las compañías que han participado en el estudio y nos han autorizado la publicación de su logo:

El estudio cuantitativo se ha enriquecido con la información cualitativa obtenida a través de las entrevistas realizadas a más de una veintena de directivos. Todos ellos están o han estado involucrados de manera directa en la transformación comercial de sus organizaciones.

A partir de ambas fuentes, se ha elaborado este informe sobre las principales tendencias de transformación comercial.

Adevinta

Allianz 

 almirall

Bankia

 Catalana Occidente
Grupo asegurador

CESCE 
El valor del crédito



endesa

esade



 IBERDROLA

Liber  bank

 MAPFRE

MARS

Naturgy 

nexus
energía

 REALE
SEGUROS

 SegurCaixa Adeslas

 suez

 ZURICH

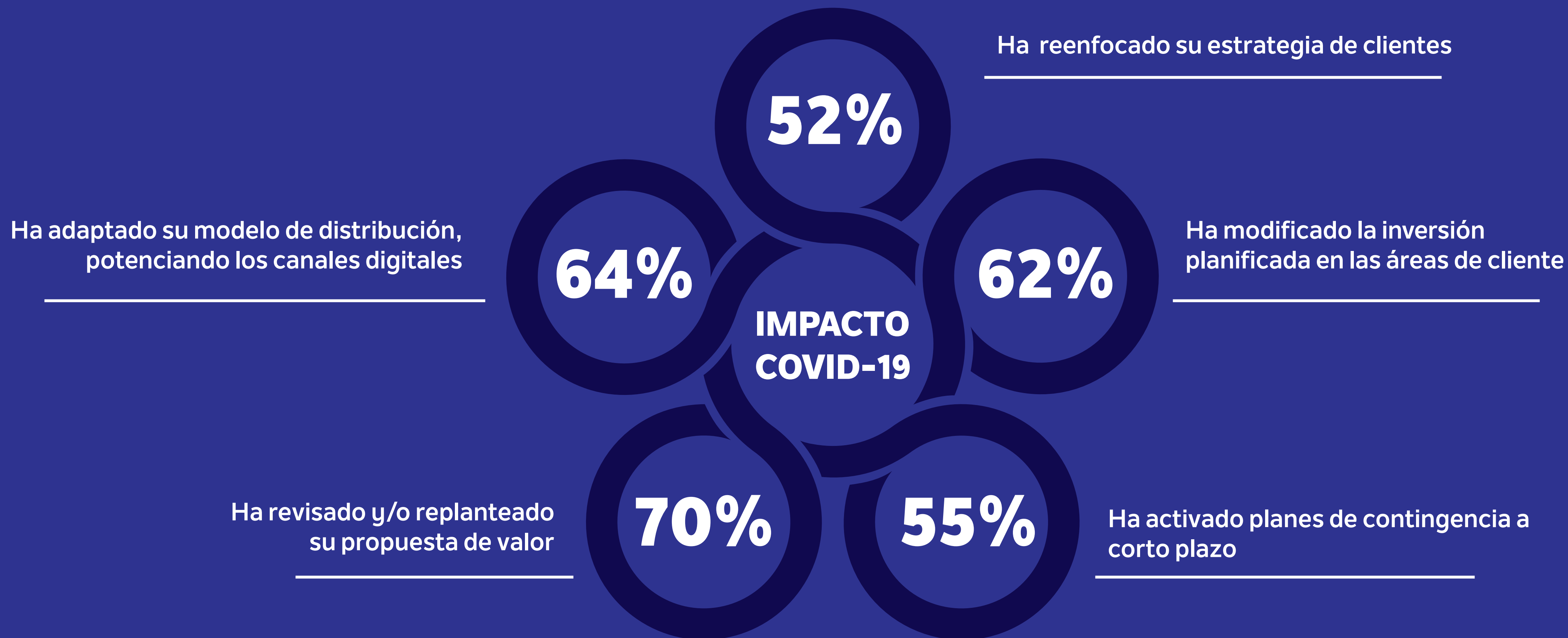
Principales posiciones de los encuestados

Directora Corporativa de Clientes
Desarrollo de Negocio **Director Comercial**
Director de Marketing Operativo y Producto **Head of Products**
Directora Calidad y Voz Cliente **Directora de Customer Experience**
Director de Estrategia y Transformación Digital
Subdirector de Marketing **Jefe Innovación Nuevos Negocios**
Experiencia de Cliente Gerente Organización y Procesos
Head of Digital Transformation **Director Modelo de Distribución**
Consejero Director General **Director Comercial y Marketing**

En este estudio también se incluye información de elaboración propia que consideramos complementa la visión de los diferentes key findings obtenidos.

Las estimaciones de este documento han sido realizadas conforme a metodologías generalmente aceptadas y deben tomarse como tales, es decir, como previsiones o proyecciones.

¿Cómo ha impactado el COVID-19 en la estrategia de crecimiento?



Key Findings del estudio

1#

El 74% considera la mejora de la experiencia de cliente clave en la transformación comercial.

2#

El 59% cree que las personas son el motor principal de la transformación.

3#

La mayoría afirma que la inversión en tecnología incide en el nivel de competitividad de su compañía.

4#

El 62% afirma que la dirección general lidera el proceso de transformación comercial.

5#

No existe una correlación entre nivel jerárquico y la apertura al cambio.

6#

El 43% refuerza el equipo interno de transformación con asesoramiento externo.

7#

El 76% considera que la transformación es un proceso continuo.

#1

La mejora de la experiencia de cliente es el propósito principal de la transformación comercial

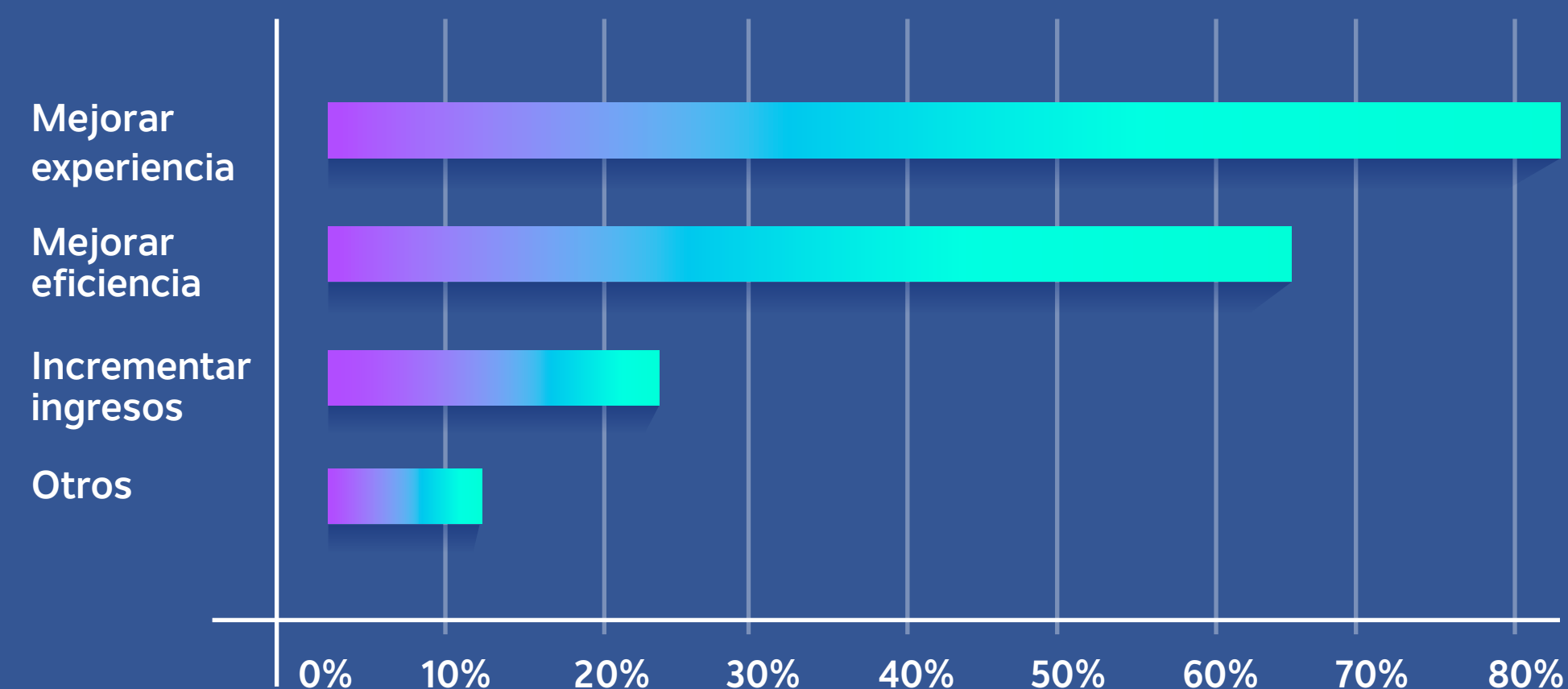
El mantra de poner al cliente en el centro sigue hoy más activo que nunca, de acuerdo a la opinión de los directivos entrevistados. En todos los sectores analizados, se comparte la necesidad de conocer mejor a los clientes mediante la disciplina *data science*, por ser capaz de adaptar los productos y servicios a sus necesidades.

En sectores como Banca y Seguros, por ejemplo, el cliente busca una mayor portabilidad de los servicios ofrecidos y comunicarse mediante nuevos canales digitales. En el sector Energía, el interés del cliente se enfoca en el consumo de nuevas energías renovables. En el caso del sector Servicios, los clientes buscan tener cada vez más oferta disponible con acceso directo. Y, en Educación, el interés está en las nuevas tecnologías en el aula y nuevos programas 100% digitales, además de los híbridos.

74%

de los encuestados considera que el propósito de la transformación comercial en su empresa es adaptarse al cliente y/o mejorar la experiencia de cliente.

¿Cuál es el propósito de la transformación comercial?



★ Best Practice

1 En una fase inicial es clave disponer de la información adecuada en el CRM de clientes, una correcta **depuración del datamart** desde el origen, y una **actualización de la Ficha de cliente** que refuerce el eje potencial de negocio.

2 En una segunda fase, es imprescindible contar con un **buen diseño de los journeys** que partan de la segmentación de clientes, con un **enfoque de mejorar el NPS** pero también de generar ingresos adicionales. El **impacto del CEX** debe ser siempre medible y mediante un ROI de proyecto que tenga una actualización permanente.

“Se busca la mejora de la experiencia de cliente a través de ofrecer el producto que necesitas, cuando y donde lo necesita, con apoyo de la tecnología.”

David Dinwoodie - Director Comercial Executive education - ESADE

“Se busca la mejora de la experiencia de cliente a través de ofrecer el producto que necesita el cliente, cuándo y dónde lo necesita, con apoyo de la tecnología.”

Guillermo Calderón – Director de Experiencia de Cliente - Generali.

#2

Las personas como motor principal de la transformación

Prácticamente, la totalidad de los encuestados han coincidido en que la transformación del negocio gira en torno a las personas. En consecuencia, las personas son tanto una palanca como un freno para la transformación.

Todos los sectores coinciden en que una adecuada gestión del cambio cultural de la organización es imprescindible para el éxito en este tipo de procesos.

Entre los encuestados, se ha detectado un consenso mayoritario acerca de las palancas vinculadas a la experiencia de empleado que más tracción aportan a la transformación de las áreas comerciales.

59% de los encuestados cree que las personas son el motor principal de la transformación comercial.

Palancas para la transformación comercial



Formación

Assessment personalizados.
Planes de desarrollo ad-hoc.
Refuerzo de habilidades.



Rutinas enfocadas a cliente

Hábitos y prácticas enfocadas al cliente.
Comité de transformación.
Talleres y coaching.



Comunicación

Posicionamiento *customer centric*.
Contribución individual en el éxito común.
Planes de transformación.



Recruiting

Reorganización de puestos acorde al perfil.
Identificación del mejor Talento.



Incentivos

Orientación a resultados y a liderazgo.
Simplificación de KPI's.
Premios y reconocimientos.
Coherencia estratégica.

★ Best Practice

Para una transformación exitosa partimos de dos factores básicos que son el conocimiento y las habilidades, que pueden trabajarse con plan de desarrollo personalizado.

La fórmula del cambio:

[método * (conocimiento * habilidades) * actitud]

Un primer multiplicador es la actitud, si la actitud es cero anula los dos factores básicos. Un segundo multiplicador es el método, si no hay método también se anulan los factores anteriores.

El método óptimo para la transformación cultural es un plan a medida y surge de obtener conocimiento interno y de conocer las best practices de mercado en cuanto a Digitalización, Enfoque de cliente y Modelo comercial se refiere.

“En la transformación de nuestra compañía hemos movilizado a las personas mediante embajadores del cambio y talleres de team building.”

Àngels Valdeperas – Directora de Marketing - Suez

“La cohesión del equipo directivo puede ser palanca y freno para la transformación, por eso es clave la gestión del cambio cultural, la adaptación y actitud positiva de las fuerzas de ventas.”

Adolfo Massagué – Director Comercial - DAS Seguros

KEY FINDING #3

#3

Impacto de la tecnología en la experiencia de cliente

La tecnología es un factor crítico para las iniciativas de experiencia del cliente. La transformación digital tiene el potencial de impactar en todos los aspectos del negocio y, muy significativamente, en la experiencia del cliente.

Muchos de los avances implantados como las compras en el comercio electrónico, la personalización y los nuevos canales de comunicación, han beneficiado principalmente a los consumidores.

La gran mayoría de los directivos encuestados nombran la experiencia del cliente como su principal prioridad para la transformación digital y afirman que esperan que el cambio a lo digital pueda fortalecer y mejorar la vinculación de cliente y su capacidad de atracción de nuevos. También señalan que el conocimiento del cliente, de la tecnología disponible, así como la capacitación de sus equipos, son factores clave para seguir siendo competitivos en el mercado.





La mayoría de los encuestados afirma que la inversión en tecnología incide en el nivel de competitividad de su compañía.



★ Best Practice

La tecnología te proporciona un conocimiento exhaustivo del cliente, lo que te ayudará a mejorar la experiencia de éste a través de soluciones avanzadas y accesibles.

Explora permanentemente recursos tecnológicos como *Qualtrics*, *Zendesk* o *Clarabridge*, para gestionar el conocimiento del cliente a gran escala. Mejora la experiencia de cliente en aspectos como:

- 
CONECTIVIDAD
 Nuevas formas de generar vínculos con clientes y stakeholders
- 
INNOVACIÓN
 Nuevos modelos de negocio, nuevos productos y modelos operativos
- 
AUTOMATIZACIÓN
 Digitalización de procesos con impacto en competitividad
- 
INTELIGENCIA DE DATOS
 Toma de decisiones en base a la analítica de datos

“Estamos trabajando en estrategias de Customer Intelligence para sacar el máximo partido a nuestros datos, para conocer en profundidad al cliente.”

David Manchón - Director Comercial - Adevinta

“Se ve al equipo de tecnología como un colaborador no como a un enemigo.”

Raúl Costilla - Director de negocio- MAPFRE

“La tecnología te ayuda a alinear a las personas para fomentar el cambio en la organización. Debe ser un aliado.”

Julio Villalobos - Director Corporativo & Digital - ESADE

#4

La transformación comercial debería estar siempre en la agenda del CEO y ser un reto transversal de la organización

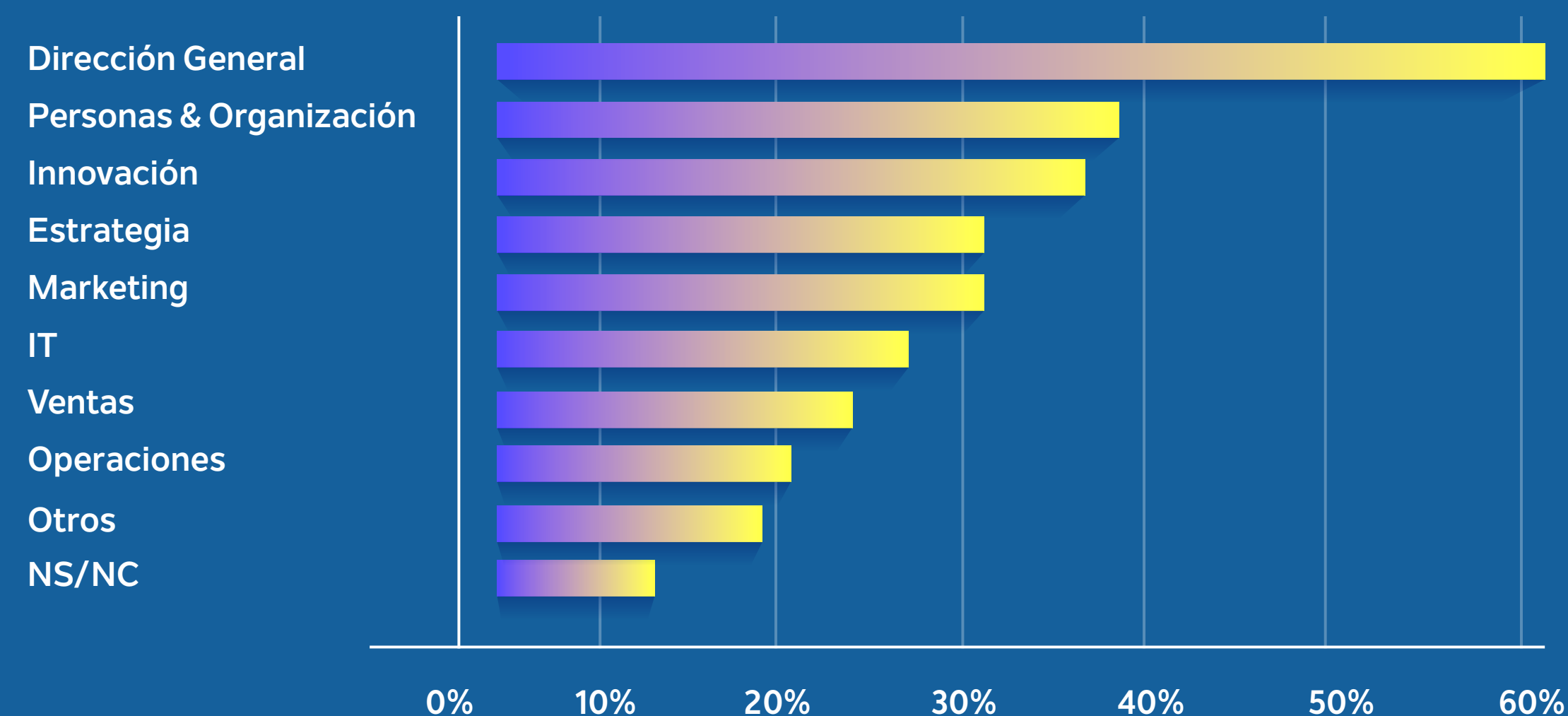
La transformación ya no es cosa solo del área de sistemas o de ventas, ni siquiera del área de innovación. La mayoría de los entrevistados coinciden en que es una iniciativa *cross* de toda la compañía. Evidentemente, cada área tendrá más o menos protagonismo, pero no se pueden formar silos ni excluir de la transformación a ninguna de las áreas de la organización.

Los principales departamentos que están implicadas en la transformación comercial y que acompañan al CEO en su liderazgo son: Personas & Organización 38%, Innovación 36%, Estrategia 31%, Marketing 31%, IT 26% y Ventas 24%.

62%

de los encuestados declara que la dirección general lidera el proceso de transformación comercial en la compañía.

Áreas implicadas en la transformación de tu compañía



★ Best Practice

Para conseguir implicar a todas las áreas de negocio en la transformación y conseguir que sea un proyecto transversal, recomendamos:



Identificar e **involucrar a las personas clave** para la transformación en todas las áreas de la compañía.



Fomentar la comunicación formal e informal, que sea fluida entre las diferentes áreas.



Diseñar un modelo de gobierno bien definido, con herramientas modulares y con ayuda de la cocreación para los planes con los equipos de trabajo.

“La transformación afecta a todos los niveles mediante nuevas metodologías de trabajo, más foco en el cliente, nuevas formas de toma de decisiones.”

Antonio Fragero – Director de estrategia – SegurCaixa

“Una transformación comercial plena requiere una estructura no convencional y la generación de nuevas unidades que actúen además de forma muy transversal.”

Adolfo Massagué – Director comercial – DAS Seguros

KEY FINDING #5

#5

No existe correlación entre el nivel jerárquico y la apertura al cambio

Existen factores que influyen en el nivel de apertura al cambio independientemente del nivel o posición que ocupan las personas en la organización. Destacan algunos aspectos como el nivel de vinculación emocional y motivación de los equipos, originado en muchos casos por el estilo de liderazgo y cultura organizacional (estilo de liderazgo más abierto y participativo, mayor apertura al cambio).

Un aspecto clave que hemos observado en las entrevistas cualitativas es que las organizaciones deben incorporar mejoras en la manera en que la organización diseña e implementa proyectos de transformación. Un proceso y una metodología de cambio son garantía de éxito si aseguran una visión compartida, unos objetivos claros y alcanzables, la disposición de recursos y capacitación interna y una buena comunicación que mueva a la organización hacia el cambio. Todo ello, asegurará nuevos hábitos de trabajo y profesionales empoderados, independientemente del perfil generacional.

Los pilares para una gestión del cambio de éxito

- 1 **Necesidad de cambio**
Reconocer la necesidad del cambio; para qué es necesario el cambio
- 2 **Visión**
Construir y compartir la visión conjunta e Identificar los roles impactados
- 3 **Iniciativas SMART**
Definir metas acotadas y asequibles
- 4 **Roles y capacidades**
Definir los perfiles implicados, las responsabilidades y facilitar las herramientas y capacidades necesarias
- 5 **Medir retorno**
Definir con los equipos las métricas y el valor generado por el impacto del cambio
- 6 **Comunicar**
Construir una estrategia de comunicación alineada con la marca y seleccionar facilitadores que aseguren el compromiso y la vinculación al cambio
- 7 **Ejecutar empoderando**
Promover una cultura participativa y creativa basada en la escucha activa y la confianza en los equipos
- 8 **Acelerar, medir y mejorar**
Ejecutar de forma ágil e iterativa, bajo una filosofía de learning by doing, análisis de impacto y mejora continua

★ Best Practice

La apertura al cambio en los equipos comerciales se ha de trabajar a todos los niveles jerárquicos. Para ello te recomendamos empezar con:

Realización de assessments



periódicos a tus equipos, formales e informales. Esto te ayudará a generar perfiles promotores del cambio.



Impulsa el **desarrollo de nuevos conocimientos** y habilidades clave entre los equipos.

“La mejor manera de convencer a los equipos sobre el cambio es mostrando los beneficios personales mediante evidencias.”

Jon Macías – Director Comercial – Nexus

“Arriba se tiene convencimiento claro de la transformación, abajo por tema generacional cuesta menos y en los mandos medios se debe ejercer un mayor esfuerzo de convencimiento.”

Antonio Fragero – Director de Estrategia – SegurCaixa

★ Best Practice

Conseguir equipos comerciales vinculados a la compañía es uno de los grandes retos. Recomendamos 5 planes estrategias que impulsarán el nivel de compromiso de tu equipo de ventas.



Dota a la persona de sentido dentro de la organización.



Haz que sean **autónomos y empodéralos**



Contribuye a su **desarrollo**



Marca **objetivos SMART** y haz visibles los resultados



Impulsa su **sentimiento de pertenencia**

“La mejor manera de convencer a los equipos sobre el cambio es mostrando los beneficios personales mediante evidencias.”

Jon Macías – Director Comercial – Nexus

“Arriba se tiene convencimiento claro de la transformación, abajo por tema generacional cuesta menos y en los mandos medios se debe ejercer un mayor esfuerzo de convencimiento.”

Antonio Fragero – Director de Estrategia – SegurCaixa

#6

La mayoría de las empresas disponen de un equipo específico de transformación comercial

La gran mayoría de entrevistados manifiestan tener equipos específicos de transformación.

Habitualmente existe un comité con representantes de las diferentes áreas que se reúne periódicamente y se encarga de gestionar estas actividades transformacionales.

En ocasiones, incluso existe un equipo dedicado exclusivamente a dicho proceso de cambio.

En algunos casos, sin embargo, las empresas buscan ayuda externa apoyándose en consultoras para afrontar retos y plantear soluciones concretas y personalizadas que aporten soluciones o retos muy concretos puesto que aportan una visión de nuevas tendencias, un know-how de especialidad y una nueva perspectiva que logre abordar determinados retos de transformación comercial.

43%

de los encuestados declara reforzar el equipo interno de transformación con asesoramiento externo.



★ Best Practice

La transformación comercial debe estar gobernada por un comité de transformación. Tan importante como el diseño, o más, lo es la implantación del cambio, el equipo debe estar volcado en hacer que las cosas sucedan.

- 1 Debe existir un **comité de transformación** transversal que esté en permanente contacto con el mercado, mida el impacto en KPIs y esté conectado con el resto de la organización.
- 2 Asimismo se deben tener los procesos preparados para poder ajustar **los planes de transformación comercial** conforme vaya avanzando el proyecto

“Tenemos un equipo de transformación y nos apoyamos en consultoría, trabajando especialmente con proveedores para soluciones concretas.”

Guillermo Calderón – Director de Experiencia de Cliente - Generali

“Tenemos equipos internos de transformación, pero también nos apoyamos en consultoría para necesidades puntuales.”

César Luengo – Director Clientes – Mapfre

#7

La transformación comercial es un proceso continuo

Sólo un 7% de los entrevistados considera que la transformación es un proceso que se inicia y finaliza, mientras que la gran mayoría considera que la transformación comercial es un proceso de mejora continua.

En cuanto a la duración de la transformación, hasta hace poco era un periodo con inicio y con final cuya duración podía oscilar entre 1 y 2 años. En la actualidad, la realidad es que en casi todos los casos analizados, se percibe como un proceso continuo que no tiene fin. Esto es debido a la innovación permanente en tecnologías disponibles. En este contexto se van generando necesidades nuevas de los consumidores que hacen que las empresas tengan que transformar sus negocios para ser competitivas.

A mayor innovación tecnológica, surgen nuevas necesidades en el mercado provocando la transformación de los negocios. Un proceso considerado conectado y dinámico por la mayoría de los clientes encuestados.

La transformación, por tanto, se ha de trabajar en la mejora de la experiencia de cliente y de empleado de manera recurrente y sistemática. Para lograrlo existen una serie de iniciativas comunes.

76% de los encuestados considera que la transformación comercial es algo continuo en su compañía.

Iniciativas para mejorar la experiencia de cliente y empleado



★ Best Practice

Para dar continuidad y sostenibilidad en el tiempo al proceso de transformación, consideramos conveniente hacer de manera regular las siguientes acciones:



Actualizar el **plan estratégico**.



Revisar y rediseñar el **modelo de gobierno** y los cuadros de mandos con objetivos de negocio.



Renovar a los integrantes del **comité de transformación** para atraer nuevas ideas.

“La transformación ya no tiene un principio y un final, es un proceso de mejora continua que se asemeja más a una rampa que a una escalera.”

José Luis Gil – Director General Comercial – Naturgy

“La transformación es un proceso continuo: después de la transformación hay más transformación.”

Juan José Muñoz Rueda – Director Comercial B2B – Endesa

Conclusiones

En nuestro anterior estudio analizamos y reflexionamos sobre el impacto del COVID-19 en la estrategia de crecimiento: un 64% ha adaptado su modelo de distribución, potenciando los canales digitales y un 70% ha revisado y/o su propuesta de valor. Cifras reveladoras que reflejan el impacto de esta crisis en los negocios.

Con el presente estudio hemos profundizado en lo que entienden nuestros clientes por transformación comercial y cuál es la visión que tienen para los próximos años.

Para la inmensa mayoría de las organizaciones, estar cerca del consumidor es casi una obligación post-COVID-19. En el estudio hemos constatado que es real y urgente una transformación comercial por parte de las compañías, y para ello, es capital adaptarse a las nuevas necesidades del cliente mejorando el NPS.

Existen para ello dos grandes habilitadores de la transformación comercial: las personas y la tecnología. La motivación y movilización de los equipos ha sido y sigue siendo condición necesaria para la transformación del negocio. Ahora más

que nunca recomendamos explotar las cinco palancas clave mencionadas en el estudio para la implicación de los equipos de trabajo: recruiting, formación, rutinas, comunicación e incentivos. Respecto a la ayuda de la tecnología, se hace indispensable llevar a cabo cualquier proceso de cambio dentro de la organización adaptando cualquier solución o herramienta tecnológica a las necesidades actuales.

Esta transformación del área comercial es considerada un proceso de cambio transversal que debe afectar a todas las áreas y debe liderar su promoción la Alta Dirección. Un proceso de comunicación e interacción horizontal cuya iniciativa de mejora o cambio puede partir desde cualquier área de la organización. Para ello, es indispensable contar con un equipo de transformación interno, externo y mixto que de continuidad permanente al proceso y permita identificar kpis de mejora.

La pretensión de este estudio es proporcionar a las organizaciones información clave sobre cómo gestionar con éxito un proceso de transformación de las áreas de negocio en un contexto de incertidumbre como el actual.

www.axiscorporate.com

axis
CORPORATE

Creating value
through transformation



Axis Corporate es una consultora internacional de negocio orientada a la mejora de los resultados de las organizaciones, desde el asesoramiento estratégico, pasando por la definición del modelo de negocio, hasta el impacto en operaciones. Contamos con un equipo de 150 profesionales distribuidos en nuestras oficinas en Barcelona, Boston, Frankfurt, London, Madrid y New York.

© Axis Corporate S.L. Todos los derechos reservados. Diseñado y producido por el Dpto. de Marketing y Branding.

Para más información:
www.axiscorporate.com

Carlos Ferrer
cferrer@axiscorporate.com

Vanessa Sarrà Cifuentes
vsarra@axiscorporate.com