

VARIABLES Y CRITERIOS QUE PERMITEN REALIZAR UNA MEDICIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DIGITAL DE UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS EN RECREACIÓN Y DEPORTE, EN EL MARCO DE UNA ESTRATEGIA DIGITAL

Juan Felipe Sánchez Vélez

C.C. 79593252

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Especialización Gerencia Estratégica de Mercadeo

Bogotá 2017

VARIABLES Y CRITERIOS QUE PERMITEN REALIZAR UNA MEDICIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DIGITAL DE UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS EN RECREACIÓN Y DEPORTE, EN EL MARCO DE UNA ESTRATEGIA DIGITAL

Juan Felipe Sánchez Vélez

Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Asesor

Claudia D. Villota Urbano

Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Especialización Gerencia Estratégica de Mercadeo

Bogotá 2017

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi esposa Scherazada y a mi hija Mara, quienes han sido un apoyo constante y fuente de motivación e inspiración.

Agradecimientos

Gracias a la directora Claudia Villota, por su valioso acompañamiento y orientación detallada.

Resumen

Hoy en día se tiene un entorno digital en donde los consumidores están empoderados, las propuestas de valor incluyen competencias y capacidades que hacen uso de las nuevas tecnologías y la información aumentó exponencialmente. Para empresas lejanas a las tecnologías, conocer cuáles son los aspectos fundamentales por considerar, cuando se decide ingresar en el mundo digital, es fundamental porque le permite entender las implicaciones que trae este proceso.

Las transformaciones exitosas que están ocurriendo en las empresas, provenientes de las oportunidades y retos que traen las nuevas tecnologías, no involucran únicamente tecnología. Estas han incluido un replanteamiento por parte de las directivas de las organizaciones mucho más profundo, con situaciones en donde incluso se ha llegado a modificar el modelo de negocio, ya sea de forma voluntaria o involuntaria. Muchos de los cambios ocurren en nuevos terrenos que las organizaciones desconocen, así que pueden estar pensando que sus ventajas competitivas aún son vigentes, pero la realidad es otra.

No solo el factor tecnológico está presente, allí se encuentran otros aspectos, que incluso tienen una mayor relevancia, como el cambio que está ocurriendo en los consumidores. En este proceso de entendimiento participan tres de los más reconocidos actores del mundo digital a nivel mundial: Harvard Business Review, McKinsey & Company Digital McKinsey y Google; quienes han venido identificando, moldeando y documentando los cambios que se están dando en las organizaciones, como respuesta a un nuevo entorno digital.

A través de documentación generada por estos actores, se da respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son las principales variables y criterios que permiten realizar una medición del nivel de madurez digital de una organización de servicios en recreación y deporte, en el marco de una estrategia digital? La cual recomienda: Al momento de tomar decisiones con respecto al uso y adopción de tecnologías en una organización, se deben contemplar, adicional a los aspectos tecnológicos, la cultura organizacional, la experiencia del cliente y el análisis de datos. Es a través de estos elementos que son aprovechadas las capacidades y características de las tecnologías, de otra forma no se tiene la estructura ni los lineamientos internos necesarios.

Palabras clave

Estrategia digital, niveles de madurez digital, transformación digital, experiencia del cliente, cultura organizacional, análisis de datos.

Abstract

Today there is a digital environment where consumers are empowered, value propositions include skills and capabilities that make use of new technologies and information has increased exponentially. For companies far from the technologies, knowing what are the fundamental aspects to consider, when deciding to enter the digital world, is fundamental because it allows you to understand the implications of this process.

The successful transformations that are occurring in companies, coming from the opportunities and challenges brought by the new technologies, do not only involve technology. These have included a rethinking by the directives of the organizations much more profound, with situations where even the business model has been modified, either voluntarily or involuntarily. Many of the changes occur in new lands that the organizations are unaware of, so they may be thinking that their competitive advantages are still in force, but the reality is different.

Not only is the technological factor present, there are other aspects that are even more relevant, such as the change that is occurring in consumers. In this process of understanding, three of the most recognized actors of the digital world participate: Harvard Business Review, McKinsey & Company Digital McKinsey and Google; who have been identifying, molding and documenting the changes that are taking place in organizations, in response to a new digital environment.

Through the documentation generated by these actors, the question is answered: What are the main variables and criteria that allow a measurement of the digital maturity level of a recreation and sport services organization, within the framework of a strategy digital? Which recommends: When making decisions regarding the use and adoption of technologies in an organization, in addition to technological aspects, organizational culture, customer experience and data analysis should be considered. It is through these elements that the capabilities and characteristics of the technologies are taken advantage of, otherwise the structure and the necessary internal guidelines are not available.

Keywords

Digital strategy, levels of digital maturity, digital transformation, customer experience, organizational culture, data analysis.

Tabla de contenidos

Introducción	12
Planteamiento del problema.....	16
Formulación del problema	19
Justificación	20
Objetivos	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos	23
Marco conceptual.....	24
Marco teórico.....	32
Madurez digital: que significa ser digital.....	32
Variable: La experiencia de cliente.....	39
Criterios en la experiencia de cliente	56
Variable: Análisis de datos	57
Criterios en el análisis de datos.....	65
Variable: Cultura organizacional	66
Criterio variable cultura organizacional.....	73
Diagnóstico organización de recreación y deporte	74
Análisis de la organización vs. Variables y criterios identificados	75

Resumen variables y criterios	78
Conclusiones	81
Referencias bibliográficas.....	84
Ejemplo de un cuestionario para conocer el nivel de madurez digital	90

Tabla de Ilustraciones

Figura 1: Mapa de experiencia de cliente.	26
Figura 2: Pirámide de Maslow.	29
Figura 3: ¿A dónde las compañías están enfocando a futuro sus estrategias digitales?.	35
Figura 4: Elementos De La Pirámide De Valor..	44
Figura 5: Cultura De Crecimiento.....	68
Figura 6: Abastecimiento De Tecnologías.....	70

Tabla de Cuadros

Cuadro 1: Elementos De La Pirámide De Valor.....	45
Cuadro 3: Matriz DOFA. Creación del autor.....	74
Cuadro 2: Análisis de la organización vs. variables y criterios. Creación del autor.....	75
Cuadro 4: Resumen variables y criterios que permiten realizar una medición del nivel de madurez digital. Creación del autor.	78

Introducción

Durante los años noventa las organizaciones realizaron la adopción tecnológica que trajo internet de una forma sencilla, crearon el sitio web de la organización y a los colaboradores se les habilitó un correo electrónico de la empresa. La comunicación se ha facilitado, los tiempos se han disminuido, la búsqueda de información y las comparaciones son al ritmo que internet ha proporcionado, pero los avances de la tecnología continuaron y su impacto es más profundo por su capacidad en modificar el entorno y las personas. Ahora se tiene un entorno digital en donde los consumidores están empoderados, las propuestas de valor incluyen competencias y capacidades que hacen uso de las nuevas tecnologías y la información aumentó exponencialmente. En pocas palabras las reglas del juego cambiaron y tener el mismo entendimiento y aproximación de la tecnología, en donde se logra con la compra o implementación de algunas herramientas tecnológicas, no será suficiente para ser relevantes en este nuevo entorno.

Los aspectos a tener en cuenta en un proceso de cambio y adaptación son el conocimiento y entendimiento de: ¿qué y cómo están cambiando las cosas?; de esta forma se puede hacer un análisis de: ¿en dónde se encuentra la organización dentro de estos cambios? y finalmente se puede identificar y establecer qué es lo que se debe hacer, para llegar al objetivo deseado.

Con la intención de definir sus objetivos con respecto al uso de las nuevas tecnologías, una organización de servicios en recreación y deporte estableció su estrategia digital cuyo principal objetivo es: entregar una experiencia de cliente única y diferenciadora haciendo uso de las tecnologías disponibles.

Durante las sesiones de trabajo de construcción de la estrategia de la organización realizadas durante el año 2016, se reunieron la alta dirección y los líderes de áreas, para definir el objetivo de la estrategia digital, el cual debe ser alcanzado en los siguientes 5 años. En estas sesiones se destacaron propuestas tecnológicas, como por ejemplo el desarrollar la aplicación de la organización. Dentro de los aspectos mencionados están: el definir si sería para teléfonos celulares Android y Apple, si tendría un mapa donde los clientes podrían ver la ubicación de las instalaciones deportivas, si se podría pagar el alquiler de un escenario deportivo, etc. Sin embargo, surgió la inquietud de sí con el hecho de hacer la aplicación la organización habría dado el salto y eso la convertiría en una organización digital. La respuesta fue no. El tener una APP no hace que la organización sea digital; es decir, que esté aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, simplemente sería una organización con una aplicación.

Adicional a esto, la organización tomó la decisión de abordar el tema por fases, en donde el abordaje se realizaría a través de la definición y alcance de logros progresivos, concepto utilizado en el sector financiero de España, a esto se le llamó “niveles de madurez digital” KPMG, Funcas (2017). Sin embargo, hacía falta entregar detalles que permitan dar un direccionamiento claro, es así cómo surge la pregunta: ¿Cuáles son las principales variables y criterios que permiten realizar una medición del nivel de madurez digital de una organización de servicios en recreación y deporte, en el marco de una estrategia digital?

Como profesional en Administración de Empresas y futuro especialista en mercadeo estratégico, al igual que a una organización, el conocer en dónde y cuáles son los cambios que se

están dando en los entornos y cómo las organizaciones están respondiendo a estos, permitirá realizar un ejercicio relevante en un nuevo entorno digital. Es de esta forma que el objetivo de este trabajo es el definir las variables y criterios que permitan realizar una medición del nivel de madurez digital, en una organización de servicios en recreación y deporte, en el marco de una estrategia digital. Vale la pena mencionar que la concepción que se tiene en este momento, antes de iniciar la investigación, es que los únicos cambios que se deben realizar corresponden a darle importancia al sitio web de la organización, así como lograr protagonismo de los logros e inconvenientes en la alta dirección, mostrando un punto de vista corto y limitado. Frente a esto, es preciso conocer y entender el cambio.

En este proceso de entendimiento participan tres de los más reconocidos actores del mundo digital a nivel mundial: Harvard Business Review, McKinsey & Company Digital McKinsey y Google; quienes han venido identificando, moldeando y documentando los cambios que se están dando en las organizaciones, como respuesta a un nuevo entorno digital. Algunos de estos documentos serán tenidos en cuenta para realizar el presente documento

Tanto Harvard Business Review como McKinsey, destacan aspectos relacionados con un conocimiento más profundo y detallado del cliente, al conocer y entender el porqué de sus necesidades, así como el proceso o camino que tiene que realizar para lograr sus objetivos. De ahí que la presencia relevante de una marca en este proceso, orientando, ahorrando, simplificando, facilitando y generando valor, le permitirá destacarse frente a la competencia. Para lograr esto, son necesarias nuevas perspectivas que permitan definir estrategias acordes con este propósito, aspecto igualmente destacado por estas organizaciones.

Por otro lado, está Think with Google que tiene un acercamiento más detallado en las posibilidades que las tecnologías traen para generar y hacer uso de la información. Al igual que las anteriores organizaciones, Google hace énfasis en la importancia de tener estrategias que hagan uso, aprovechen y desarrollen estas nuevas capacidades.

Planteamiento del problema

Las transformaciones exitosas que están ocurriendo en las empresas, provenientes de las oportunidades y retos que traen las nuevas tecnologías, no involucran únicamente tecnología. Estas han incluido un replanteamiento por parte de las directivas de las organizaciones mucho más profundo, con situaciones en donde incluso se ha llegado a modificar el modelo de negocio, ya sea de forma voluntaria o involuntaria.

Para comprender mejor este punto, se hace una mención al caso de la empresa Under Armor, especializada en ropa deportiva, quienes detectaron que sus consumidores en los últimos años han comenzado a ser más activos y preocupados por su salud. Lorraine Mirabella (2015). Adicional a esto, estos nuevos consumidores comenzaron a preguntarse: ¿existirá una aplicación que me ayude a cumplir mis objetivos? Under Armor comienza a abordar a la tecnología de una forma diferente. En el año 2011 esta empresa sacó un dispositivo electrónico que le permite a los deportistas registrar su actividad física, luego en el 2013 compró la aplicación MapMyFitness y posteriormente otra aplicación llamada MyFitnessPal. Gracias a estas aplicaciones, la empresa tiene 120 millones de usuarios registrados en estas aplicaciones, es decir tiene datos sobre rutinas de ejercicios, frecuencia cardiaca, áreas geográficas, rutas, tipo de actividad física realizada, tiempos, entre otros datos, de estos 120 millones de usuarios.

Under Armor, según el artículo de Lorraine Mirabella (2015), dice que ha creado la comunidad más grande del mundo de fitness y salud, lo cual le permite tener un conocimiento profundo de las necesidades de sus consumidores. Under Armor considera a los atletas de alto rendimiento como su principal segmento, gracias a la información que ahora tienen, han podido

dar un soporte clave en dos aspectos cruciales para estos atletas: control de sus dietas y entrenamiento. El beneficio de esto para Under Armor: relaciones más fuertes y leales con sus clientes clave.

Es así como el aprovechamiento de las nuevas tecnologías establece nuevos retos para las organizaciones, en donde no solo el factor tecnológico está presente, allí se encuentran otros aspectos, que incluso tienen una mayor relevancia, como el cambio que está ocurriendo en los consumidores.

Las expectativas, necesidades y comportamientos de los consumidores han cambiado drásticamente durante los últimos años gracias a las tecnologías. Por ejemplo, según encuesta en línea con usuarios de internet y de smartphones, realizada por Google y TNS, en septiembre de 2015 en Colombia, 69% de las veces, la información que se encuentra en Internet ayuda a decidir si vale la pena pagar más por un producto.

Otro dato que proporciona Google a través de su artículo “Salud y bienestar: cómo sumarse a la tendencia”, publicado en su sitio web Think with Google (2017), dice que:

Términos como “dieta saludable”, “comida orgánica”, “alimentos saludables” o “sin azúcar” se han convertido en elementos recurrentes en las búsquedas (realizadas a través del buscador Google) de los consumidores latinoamericanos durante los últimos cinco años. Esta tendencia no sólo demuestra que los usuarios se están preocupando cada vez más por su estado físico, sino que constituye una manifestación de cambios profundos en

el comportamiento de los consumidores, en aras de una mejor calidad de vida. Un cambio que impacta de manera transversal a un amplio abanico de rubros: desde el negocio de la alimentación, pasando por la cosmética, hasta el deporte y la actividad física, incluyendo la recreación.

El riesgo que corre la organización, no solo al desconocer esto, sino también al no saber qué hacer en este nuevo entorno, es el perder presencia, relevancia, ventas, clientes y oportunidades. En pocas palabras perder vigencia y salir del mercado.

Para empresas lejanas a las tecnologías, conocer cuáles son los aspectos fundamentales por considerar, cuando se decide ingresar en el mundo digital, es fundamental porque le permite entender las implicaciones que trae este proceso. Muchos de los cambios ocurren en nuevos terrenos que las organizaciones desconocen, así que pueden estar pensando que sus ventajas competitivas aún son vigentes, pero la realidad es otra.

Formulación del problema

Se plantea como pregunta principal de investigación: ¿Cuáles son las principales variables y criterios que permiten realizar una medición del nivel de madurez digital de una organización de servicios en recreación y deporte, en el marco de una estrategia digital?

Justificación

Las inversiones en tecnología requieren de grandes recursos, pero estas no garantizan a la organización la entrega de una experiencia única y diferenciadora, como es el interés de la organización de servicios en recreación y deporte. Para lograrlo, se requiere del desarrollo de diferentes capacidades, competencias, nuevos enfoques de entendimiento y formas de trabajo en equipo. Es así como una solución desde una perspectiva tecnológica, como por ejemplo desarrollar una aplicación para el alquiler de escenarios deportivos, se queda corta para cumplir el objetivo estratégico. Al establecer un indicador del nivel de madurez digital, se detallan los lineamientos que establecen el rumbo que tomará la organización en el tema digital, porque a través de estos son definidos los diferentes aspectos, adicionales al tecnológico, que al ser desarrollados llevan a la organización a entregar una experiencia única y diferenciadora. Adicional a esto, el nivel en que se encuentra cada uno de estos aspectos, ilustra las brechas que se deben cerrar.

A continuación, con el fin de ilustrar la situación, se presenta un ejemplo de la experiencia que desea entregar la organización.

El cliente, una empresa de grandes superficies, ha contratado los servicios de nuestra organización, para que organice y desarrolle un campeonato interno de fútbol. En un servicio como este se plantean dos experiencias, una para la contabilidad del cliente y la otra para los colaboradores que participarán en el campeonato. En la primera experiencia, se necesitan recibir facturas detalladas a medida que el campeonato avanza, para ingresarlos en su sistema de

contabilidad; mientras que en la segunda experiencia se necesitan saber fechas, horarios y lugar de los partidos, resultados y posiciones de sus equipos, para desarrollo del campeonato.

El objetivo de la estrategia digital es entregar estas experiencias haciendo uso de las oportunidades brindadas por las nuevas tecnologías. Lo cual se logrará abordando de forma individual, pero coordinada, cada uno de los factores de éxito.

Desde la perspectiva de los procesos, como factor de éxito, ¿está el proceso de registro y avances del campeonato estandarizado y pueden entregar la información solicitada?, ¿el proceso de generación de facturas tiene la capacidad de generarlas de acuerdo a las solicitudes del cliente?

Ahora desde la perspectiva de tecnología, la información de facturación y campeonato de fútbol, ¿se encuentra de forma adecuada para mostrarse en un sitio web? Desde la experiencia de usuario, ¿existen necesidades sin cubrir dentro de la experiencia planteada?

Por último, desde el punto de vista cultural, ¿cuáles son los ajustes por realizar para que el personal involucrado en un campeonato de fútbol se adecue positivamente a los cambios en procesos y tecnología?

De esta forma se tiene que una APP (Aplicación informática, del inglés application) con la ubicación de las instalaciones y pago del alquiler, requiere de ajustes y un reenfoque. Adicional a las ubicaciones, la APP debe mostrar según la fecha, cuál es la instalación donde se realizará el

partido y con respecto al pago de alquileres, se debe contemplar la consulta y descarga de las facturas.

Si bien la APP con sus funcionalidades originales usa nuevas tecnologías, la experiencia de usuario no estaría completa; por consiguiente, esta aplicación podría ubicar a la organización en un primer nivel, más no el deseado, de madurez digital, dado que faltaría el desarrollo de competencias y capacidades que la ubiquen en un nivel más alto, en donde se genera una ventaja competitiva.

De no hacer uso de la medición del nivel de madurez, los resultados de la inversión que realiza la organización en el desarrollo de la APP, y en cualquier otro tipo de tecnología, terminan siendo juzgados y entendidos por criterios que no garantizan el cumplimiento del objetivo de la estrategia digital.

Objetivos

Objetivo general

Definir las variables y criterios que permitan realizar una medición del nivel de madurez digital, en una organización de servicios en recreación y deporte, en el marco de una estrategia digital.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la organización de recreación y deporte
- Contrastar la realidad de la organización con las fuentes seleccionadas
- Seleccionar las variables y criterios más importantes para realizar una medición del nivel de madurez digital, en una organización de servicios de recreación y deporte, en el marco de una estrategia digital.

Marco conceptual

APP (Aplicación informática, del inglés application): El término APP es una abreviatura de la palabra en inglés application. Es decir, una APP es un programa.

Se refieren sobre todo a aplicaciones destinadas a tablets (como el iPad o equipos Android) o a teléfonos del tipo smartphone (como el iPhone o el Samsung Galaxy).

Suelen ser más dinámicas que los programas tradicionales. Algunas dependen de Internet para funcionar. Por ejemplo, las asociadas a Facebook o Twitter. O las de noticias o el estado del tiempo.

Pueden ser juegos, herramientas para redes sociales o recogida de noticias e información de todo tipo, utilidades para fotos, vídeos o música, etc. qué es una app y cómo descargarla. Gutiérrez Ángel (2017).

AdWords: Google AdWords es un servicio y un programa de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes. Entre las principales características de este servicio están:

Consulta el resultado de tus anuncios

Gracias a Google AdWords, puedes ver cuántos usuarios ven tus anuncios, visitan tu sitio web o llaman a tu empresa. Y si tu empresa está especializada en algún campo, también puedes orientar los anuncios a tipos específicos de usuarios.

Pon a prueba tus anuncios

Cuando sepas lo que funciona y lo que no, puedes modificar los anuncios y probar los cambios para ver si ofrecen un mejor rendimiento.

Controla tu presupuesto

Ajusta el presupuesto cuando quieras. Además, al no tener contrato, puedes finalizar tu campaña en cualquier momento sin tarifas de cancelación. Google AdWords (2017).

Customer Journey Map o Mapa de experiencia de cliente: Es un documento en donde se visualiza la experiencia de un usuario con respecto a un producto o servicio. Esta experiencia es vista como una secuencia de pasos a través del tiempo. Allí son plasmadas las etapas, interacciones, emociones, canales y otros elementos por los que atraviesa un cliente.

A continuación, se presenta una imagen de un Customer Journey Map, generado a través del sitio web smaply, el cual ofrece el servicio de construcción de estos documentos.

JOURNEY MAP EDITOR

Design for customer experience – not for internal processes.

Mapping customer (or user, employee, etc.) experiences makes intangible interactions visible and facilitates a common and empathic understanding between all team members.

Besides a journey map's basic structure consisting of **steps and stages**, additional lanes such as **storyboards** or **text lanes** can be used to enrich the map and focus on specific topics.

Furthermore, **graphs like emotional journeys and dramatic arcs** help to understand the customer's flow of satisfaction and engagement. **Channel lanes** help you to visualize which channel can be used in which step to visualize cross-channel experiences.

TIP: When you do current-state journey maps, do research and do not base them merely on assumptions.

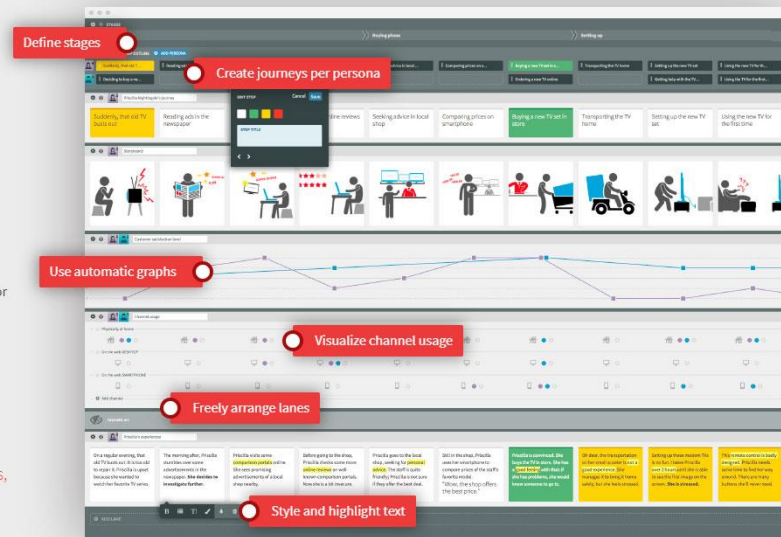


Figura 1: Mapa de experiencia de cliente. Elementos y posibilidades de edición que conforman un mapa de experiencia de cliente, cuando es realizado utilizando el sitio web Smaply.

Customer Lifetime Value (CLV) o Valor de Cliente: CLV es generalmente definido como el valor presente de todos los beneficios futuros obtenidos de un cliente durante su relación con una organización. Esto permite diferenciar entre los clientes que son más rentables y otros que tienen una rentabilidad media.

Este tipo de métrica permite conocer con un mayor detalle el retorno de las inversiones realizadas en marketing, al estimar si estamos adquiriendo el mejor tipo de cliente para la organización. Customer Lifetime Value (s.f.).

CRM (Customer Relation Manager): Software que permiten “La implementación o mejora de los procesos, organización y tecnología involucrados en la maximización del valor del cliente por

medio de las interacciones de la empresa con éste a través de cualquier canal de comunicación”.
Fernández Otero, Marcos, y Navarro Huerga (2014).

Estrategia digital: Digital es más que un conjunto de tecnologías que usted compra. Son las habilidades que esas tecnologías crean. Esto da lugar a una definición bastante amplia de lo digital que con el tiempo se ha simplificado en los siguientes elementos esenciales: Digital es la aplicación de la información y la tecnología para elevar el rendimiento humano.

Las tecnologías digitales ofrecen más que rondas de automatización adicionales. Darse cuenta de lo que más parece, sin embargo, implica reducir la idea de estrategia a su esencia. La estrategia como término se ha vuelto demasiado compleja, cargada y limitante. La estrategia debe simplificarse a sus elementos esenciales. He aquí una sugerencia: La estrategia es establecer una dirección, secuenciar recursos y comprometerse.

La estrategia digital debe convertirse en la esencia de la estrategia empresarial. Renovar la línea de base para el digital y la estrategia elimina el desorden, estableciendo a los equipos en un camino de acción. En esa renovación, una estrategia empresarial informada digitalmente se convierte en una respuesta a una simple pregunta: ¿Cómo puede un negocio ganar utilizando la información y la tecnología para elevar el rendimiento humano? Mark McDonald (2015).

Experiencia de usuario: La experiencia de usuario es cada aspecto en la interacción de un usuario con un producto, servicio u organización que define la percepción del usuario. Estas percepciones están asociadas a la facilidad y eficiencia en el uso de un sistema. Involucra las emociones de una persona al usar un producto, sistema o servicio en particular. User Experience Professionals Association (s.f).

Maslow pirámide: Verónica Baena Graciá (2011), en su libro Fundamentos de Marketing. Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial recuerda:

Abraham Maslow en 1943 en su obra A theory of human motivation expuso que las necesidades humanas son jerarquizadas en forma de pirámide, de manera que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (base de la pirámide), las personas orientan su búsqueda a la satisfacción de las necesidades que se encuentran en el escalón de la pirámide inmediatamente superior. De esta manera, y siempre según la pirámide de Maslow, las necesidades humanas pueden clasificarse en cinco tipos.



Figura 2: Pirámide de Maslow. Clasificación de las necesidades humanas según Abraham Maslow (como citó Verónica Baena Graciá (2011)).

Niveles de madurez digital: El nivel de madurez digital mide las variables a identificar, con respecto al estado ideal de sus criterios. Estos criterios caracterizan a una organización que están aprovechando las ventajas y beneficios de las tecnologías.

Al ser identificadas las diferentes variables y sus criterios, estos pueden ser llevados a un cuestionario que permitirá evaluar en una escala de medida cada una de ellas, para de esta forma identificar las brechas y el foco a trabajar desde la estrategia digital.

Una escala de medida es un instrumento cuyo objetivo es realizar mediciones de las variables que pretende estudiar.

Las escalas para la medida de las actitudes nos van a permitir representar las propiedades de dichas variables o construcciones hipotéticas, mediante números, siguiendo unas normas para su elaboración.

En las escalas se presentan al sujeto una serie de estímulos con el fin de que cite, o emita, una respuesta a partir de dicho estímulo. El estímulo puede ser un objeto, una imagen, unas expresiones verbales tales como adjetivos calificando a un rasgo psicológico, a una actitud, etc. Las respuestas emitidas por cada sujeto a los estímulos, nos posibilita diferenciar las opiniones de unos y otros y ordenar sus respuestas, o escalarlas, lo que nos permitirá realizar comparaciones entre los sujetos, y entre grupos de sujetos, e interpretar sus diferencias con respecto al atributo o variable medida. Martínez Mediano, Catalina. (2017)

Para comprender mejor este concepto, se presenta un ejemplo de una pregunta en un cuestionario elaborado bajo la técnica de Likert, en donde la persona responde el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración.

Pregunta ejemplo de un cuestionario:

“Los pasos que tiene que realizar un usuario para el acceso, modificación, cancelación de un producto o servicio, están interconectados de forma lógica para él.”

Opciones de respuesta

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

El anterior ejemplo está asociado a la variable experiencia de cliente y el criterio es generación de valor a través de la experiencia de cliente.

Cultura organizacional: Es un modelo de valores y creencias compartidos que les dan significados y les proveen reglas de comportamiento a los miembros de una organización.

Desphande, R. & Webster F. (1989).

Marco teórico

Las fuentes de información seleccionadas para realizar la investigación se destacan por la publicación de artículos que describen los principales cambios realizados por las empresas frente al tema digital, especialmente desde una perspectiva estratégica y de marketing. Se trata de publicaciones realizadas por organizaciones reconocidas, que trabajan con el fin de brindar información relevante a las empresas en el entendimiento de las transformaciones digitales que se están dando en el mundo hoy en día.

Madurez digital: que significa ser digital

El ser digital, ya sea desde una perspectiva individual o como en este caso organizacional, significa tener un entendimiento del funcionamiento de una determinada tecnología, dentro de un contexto particular, que permite identificar los efectos que traerá su uso. Sin embargo, no se trata solamente de usar determinada tecnología, dado que, al incorporar una tecnología, también se genera una actitud y cuestionamiento generador de cambio que incorpora nuevas perspectivas y formas de hacer las cosas para mejorar resultados. Ahora, luego de esta reflexión, se da paso a las diferentes perspectivas que ofrecen diferentes autores.

Uno de los principales puntos que genera confusión, sino no es el que más, es el uso de la palabra digital hoy en día dentro de la elaboración de estrategias y planes de acción en las organizaciones. Son utilizadas expresiones como: tenemos que volvernos más digitales, el mundo de hoy es digital, las nuevas generaciones son más digitales, si no se está en el mundo

digital nuestra empresa va a perder mercado. Sin embargo, este término cambia de significado según las interpretaciones personales.

Probablemente la primera asociación que se realiza es con la tecnología, en donde se realizan las mismas actividades de siempre, pero haciendo uso de algún dispositivo electrónico o a través de Internet, por ejemplo: comprar un producto en Internet, hacer una solicitud a través de un formulario diligenciado en un sitio web, consultar la ubicación de una tienda específica en un mapa a través de un celular. A esto se debe agregar otros desarrollos tecnológicos que responden a las necesidades que plantea una organización, como por ejemplo reglas de negocio, requerimientos en procesos, cruces de información y consultas, ya sea al interior de la organización o por parte de un cliente o un proveedor. Es así como resultan múltiples asociaciones.

Esta situación se ve de una forma clara cuando las diferentes directivas de la organización de recreación y deporte realizaron sus propuestas en cuanto a objetivos de lo que debería ser su estrategia digital. Para algunos de ellos, el tener una empresa digital, se logra desarrollando una aplicación para el alquiler de los escenarios deportivos, mientras para otros esto se podía realizar a través del sitio web de la organización y para otros se trata de adquirir un software que le permita una mejor administración de los escenarios deportivos.

Cada persona tendrá su propia interpretación de que es ser digital. El artículo “What ‘digital’ really means”, de los autores Karel Dörner y David Edelman (2015) aborda el tema. Son muchas las organizaciones que están buscando un camino más digital. Sin embargo, en primera instancia

los autores ponen de manifiesto que el inconveniente de esta situación dentro de las organizaciones está en la falta de consenso y objetivos comunes entre las directivas con respecto al significado y entendimiento de lo digital.

Para algunos directivos se trata de tecnología. Para otros, digital es una nueva forma de interactuar con los clientes. Y para otros, representa una manera totalmente nueva de hacer negocios. Ninguna de estas definiciones es necesariamente incorrecta. Pero con esa cantidad de diferentes perspectivas, los equipos directivos presentan dificultades que se reflejan en una falta de alineación y visión común de a dónde debe ir el negocio. Esto a menudo resulta en iniciativas fragmentadas o esfuerzos equivocados que conducen a oportunidades perdidas, desempeño lento, o comienzos falsos. Karel Dörner y David Edelman (2015)

Como segunda instancia en su artículo, los autores Karel Dörner y David Edelman (2015) concretan su punto mencionando que lo digital debe ser entendido menos como una cosa y más como una nueva forma de hacer las cosas. Finalmente entregan tres atributos con respecto a qué significa digital.

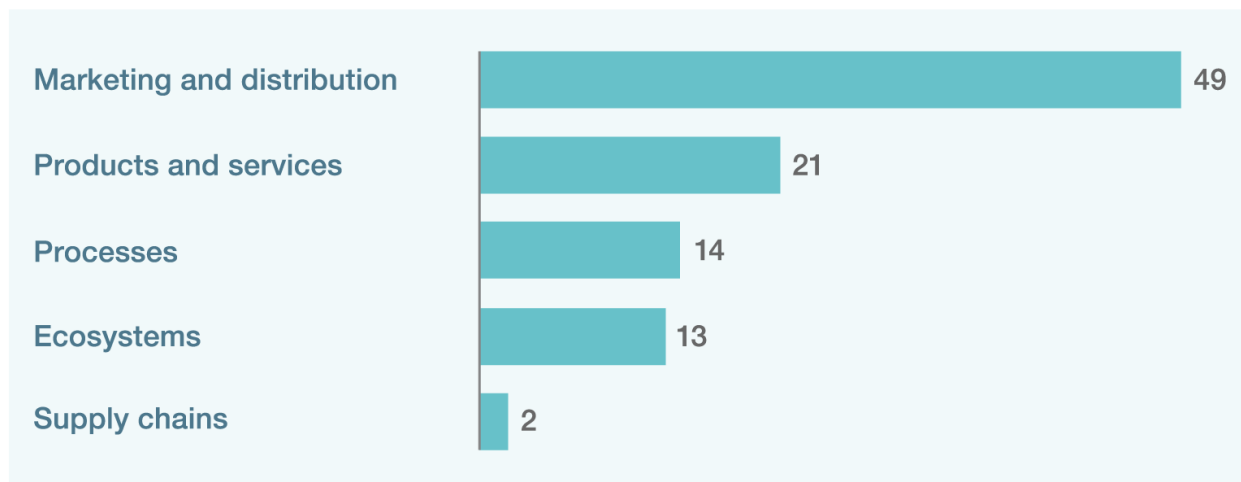
Atributos:

- Creación de valor en las nuevas fronteras del mundo de los negocios.
- Crear valor en los procesos que ejecutan una visión de las experiencias de los clientes.
- Construyendo capacidades fundamentales que soportan toda la estructura.

Por otra parte, los autores Jacques Bughin, Laura LaBerge, y Anette Mellbye (2017), presentan cinco dimensiones distintas del avance de la digitalización en las industrias: productos y servicios, canales de comercialización y distribución, procesos de negocios, cadenas de suministro y nuevos actores que actúan en los ecosistemas. Los cuales provienen del abordaje que dieron a su investigación, en donde una de las preguntas a contestar es: ¿A dónde las compañías están enfocando a futuro sus estrategias digitales?

Where are companies focusing their forward-looking digital strategies?

% of respondents



McKinsey&Company

Figura 3: ¿A dónde las compañías están enfocando a futuro sus estrategias digitales? Distribución de a dónde las compañías están enfocando a futuro sus estrategias digitales. De arriba para abajo: Marketing y distribución 49%, productos y servicios 21%, procesos 14%, ecosistemas 13%, cadenas de suministros 2%. Jacques Bughin, Laura LaBerge, y Anette Mellbye (2017).

Los autores como resultado de su investigación manifiestan:

La encuesta indica que los canales de distribución y el marketing son el enfoque principal de las estrategias digitales (y por lo tanto las inversiones) en el 49 por ciento de las empresas. Ese enfoque es razonable, dado el extraordinario impacto que la digitalización ya ha tenido en las interacciones con los clientes y el poder de las herramientas digitales para dirigir las inversiones de marketing con precisión.

Ahora las opiniones de Nick Drake, Senior Vice President, Direct to Consumer en T-Mobile (operador móvil) y Otto Rosenberger, CMO (Director de marketing) en Hostelworld Group (Uno de los sitios en Internet más grandes del mundo para reservas hoteleras), quienes manifiestan durante una entrevista al autor Ronald van Loon (2017): “La experiencia del usuario es el comienzo y el centro de las transformaciones digitales, es en donde todo comienza”.

En este punto, al igual que el autor Ronald van Loon (2017), es probable preguntarse: “¿Por qué es la experiencia del cliente la clave de todo?”, pues vale la pena recordar que es mencionado como uno de los tres atributos de una transformación digital y en el estudio realizado por Jacques Bughin, Laura LaBerge, and Anette Mellbye. McKinsey Quarterly February (2001), aparece como el principal enfoque en las estrategias digitales. Esta es la respuesta que proporciona Ronald van Loon (2017), luego de su entrevista con los directivos de T-Mobile y Hostelworld Group, “Porque crea un enlace entre las organizaciones y los clientes a nivel físico y emocional”.

También es importante mencionar que los cambios no solo se dan desde una perspectiva de cliente, es todo el entorno el que ha cambiado. Recordando el concepto de las cinco fuerzas de la competencia de Michel Porter (como se citó en Martin Hirt y Paul Willmott, 2014), en su artículo: “Strategic principles for competing in the digital age” dicen:

La digitalización a menudo reduce las barreras de entrada, causando la caída de las fronteras establecidas entre sectores. Al mismo tiempo, la naturaleza "plug and play" de los activos digitales hace que las cadenas de valor se desagregan, creando oportunidades para competidores enfocados y ágiles. Los nuevos participantes en el mercado a menudo aumentan rápidamente a menor costo que los jugadores tradicionales, y los ingresos pueden crecer rápidamente a medida que más clientes se unen a la red. Las capacidades digitales determinarán cada vez más qué empresas crean o pierden valor.

Ahora, con respecto a las oportunidades que se generan en estos entornos digitales, en este mismo artículo, son mencionadas tres oportunidades que las directivas de las organizaciones deben analizar. La primera de ellas es: Mejorar las interacciones entre clientes, proveedores, partes interesadas y empleados, la segunda, mejorar la toma de decisiones en gestión involucrando algoritmos provenientes de las tecnologías de redes sociales o el internet de las cosas y la tercera oportunidad es la habilitación de nuevos modelos empresariales u operativos, como la innovación de productos punto a punto o el servicio al cliente.

Como resultado, se adopta la perspectiva de que lo digital se refiere una nueva forma de hacer las cosas, aprovechando las nuevas tecnologías, en donde el desarrollo y fortalecimiento las

relaciones de la organización, especialmente con clientes, son el objetivo principal. Vale la pena destacar que es allí donde se están desarrollando y perdiendo las ventajas competitivas hoy en día.

Variable: La experiencia de cliente

Se inicia mencionando que, para construir relaciones de valor, es necesario tener un conocimiento y entendimiento profundo de la otra parte, en donde es abandonada la perspectiva de la organización de asumir que ya se conoce y se sabe lo que quiere, necesita y siente el cliente. Por el contrario, se pasa a una postura en donde se cuestiona si realmente se conoce al cliente.

Se entra en detalle en la experiencia de cliente, aspecto que ha sobresalido durante el entendimiento de lo digital, al ser mencionado constantemente como foco para la creación de valor y protagonista en la elaboración de las estrategias organizacionales. Para contextualizar este concepto, se expone el criterio que Edelman, D. and Singer, M. (2016) plantea en su artículo “Competing on Customer Journeys”.

La explosión de tecnologías digitales durante la pasada década ha creado clientes “empoderados”, expertos en el uso de herramientas e información que a través de pequeñas acciones van a la caza de lo que ellos quieren, cuando lo quieren y conseguir los mejores precios. Por mucho tiempo, las compañías han reaccionado a los clientes, tratando de anticipar sus próximos movimientos. Ahora, aprovechando las nuevas tecnologías, procesos y estructuras organizativas, las empresas están restaurando el equilibrio de poder y creando un nuevo valor tanto para las marcas como para los compradores. Lo central de este cambio es una nueva forma de pensar: en lugar de simplemente reaccionar a los viajes (Customer Journey Map o Mapa de experiencia de cliente) que los propios consumidores inventan, las empresas están dando forma a sus

caminos (Customer Journey Map o Mapa de experiencia de cliente), liderando y no siguiendo. Los vendedores están cada vez más gestionando viajes (Customer Journey Map o Mapa de experiencia de cliente) como lo harían con cualquier producto. Los viajes (Customer Journey Map o Mapa de experiencia de cliente) se están convirtiendo así en el centro de la experiencia del cliente de una marca -y tan importante como los propios productos para proporcionar ventaja competitiva. Las experiencias afectan la forma en que las personas sienten y responden. Pero los negocios deben proveer experiencias enriquecedoras y profundas que vayan más allá de su rediseño y gestión. Experiencia se trata más de construir, y luego fomentar una conexión emocional con el público - para que se conecten completamente con su marca. Probablemente su negocio aún no ha comenzado una transformación digital, pero tarde o temprano, usted tendrá que dar el paso. Y si usted no lo hace, será devorado por la competencia - esto es lo que realmente importa.

Habría que decir también, que uno de los aspectos fundamentales para establecer estas relaciones a nivel de negocios es, el cómo esto representa un beneficio económico para la organización. Esta pregunta surge de asociar las ideas que han sido presentadas con respecto a la experiencia de cliente y la organización de recreación y deporte. Es real e indiscutible que los criterios y variables que sean utilizados en la medición de un nivel de madurez digital tengan relaciones con los resultados financieros.

Los autores Alan Zorfas y Daniel Leemon (2016), en su artículo “An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction.” traen algunos de los resultados de investigaciones

realizadas para conocer las formas más efectivas, para maximizar la propuesta de valor a los clientes.

En un contexto de Lifetime Value (Customer Lifetime Value CLV - Valor de Cliente), los clientes emocionalmente conectados son dos veces más valiosos que un cliente altamente satisfecho. Estos clientes emocionalmente conectados, compran más de sus productos y servicios, lo visitan más frecuentemente, demuestran una menor sensibilidad al precio, prestan más atención a sus comunicaciones, siguen sus recomendaciones, y lo recomiendan más - todo aquello que usted espera que traigan las experiencias. Basadas en estas conexiones emocionales, las compañías que crean sus estrategias, diseñando métricas, priorizando y midiendo las experiencias de cliente, encuentran que aumentando estas conexiones emocionales con los clientes se obtienen mejoras significativas en sus resultados financieros.

Dentro del trabajo realizado por estos autores Alan Zorfas y Daniel Leemon (2016), se destaca uno con una empresa minorista de venta de ropa, en donde se encuentra que la clave emocional en la experiencia del cliente es brindar una sensación de libertad e independencia en la compra.

“Encontramos que, entre los motivadores emocionales claves de los clientes, estaba su deseo de tener un sentido de pertenencia, estar emocionados por la experiencia de compra, y tener un sentido de libertad e independencia”. Con estos puntos identificados, fueron desarrolladas estrategias de marketing con el fin de crear conexiones emocionales,

en donde los resultados son los esperados. Se incrementó la conexión emocional de los clientes de 21% a un 26%, disminuyendo la tasa de desgaste del 37% al 33%, lo que resulta en un aumento del 15% en el número de clientes activos y más de un aumento del 50% en la tasa de crecimiento de las mismas tiendas.

El siguiente punto trata sobre cuáles son los aspectos que el cliente percibe de valor en sus experiencias, perspectiva que siempre se debe tener en cuenta, ya que son estas las que permiten el desarrollo de ventajas competitivas o el identificar cuáles ya no lo son. El autor Almqvist Eric (2016) identificó con su equipo de trabajo, treinta elementos de valor universales enmarcados en cuatro tipos de necesidades. De esta forma, el adicionar estos elementos, pueden traer nueva vida a los productos y/o servicios existentes ayudando a construir una mayor fidelidad de los clientes.

Para proporcionar un marco y entender los elementos de valor la pirámide de necesidades de Maslow (1943) fue un punto de partida útil. Aunque la mayoría de los ejecutivos y los vendedores son conscientes de esta jerarquía, está muy lejos del mundo de la estrategia de marketing.

El equipo de Bain modificó la jerarquía de Maslow para crear un nuevo modelo heurístico de valor. Los 30 Elementos del Valor se dividen en cuatro categorías:

- 1. Elementos funcionales.** Lo que un producto o servicio hace para el cliente.
- 2. Elementos emocionales.** Cómo un producto o servicio hace que el usuario se sienta.

3. Elementos que cambian la vida. Cómo un producto o servicio cambia la vida del cliente.

4. Elementos de impacto social. Cómo un producto o servicio ofrece valor a la sociedad.

Además, los Elementos del Valor pueden clasificarse en función de si proporcionan valor centrado en el interior, como reducir la ansiedad o valor centrado en el exterior, como transmitir un sentido de afiliación y pertenencia.

Es interesante resaltar la sugerencia de Eric Almquist (2016), en donde plantea el identificar cuál de estos atributos están acordes y podrían ser entregados de formas más eficientes por su negocio, teniendo en cuenta que los procesos de innovación, en búsqueda de elementos de valor, pueden llegar a ser intimidantes y desalentadores. Según sus estudios, las compañías que han generado varios de estos atributos tienden a tener una mayor fidelidad de sus clientes y mayores incrementos en beneficios.

The Elements of Value Pyramid

Products and services deliver fundamental elements of value that address four kinds of needs: functional, emotional, life changing, and social impact. In general, the more elements provided, the greater customers' loyalty and the higher the company's sustained revenue growth.

SOCIAL IMPACT



Self-transcendence

LIFE CHANGING



Provides hope



Self-actualization



Motivation



Heirloom



Affiliation/
belonging

EMOTIONAL



Reduces anxiety



Rewards me



Nostalgia



Design/
aesthetics



Badge value



Wellness



Therapeutic value



Fun/
entertainment



Attractiveness



Provides access

FUNCTIONAL



Saves time



Simplifies



Makes money



Reduces risk



Organizes



Integrates



Connects



Reduces effort



Avoids hassles



Reduces cost



Quality



Variety



Sensory appeal



Informs

SOURCE © 2015 BAIN & COMPANY INC.
FROM "THE ELEMENTS OF VALUE," SEPTEMBER 2016

© HBR.ORG

Figura 4: Elementos De La Pirámide De Valor. Los productos y servicios ofrecen elementos fundamentales de valor que abordan cuatro tipos de necesidades: funcionales, emocionales, cambiantes de la vida e impacto social. En general, cuantos más elementos proporcionan, mayor lealtad de los clientes y mayor crecimiento sostenido de los

ingresos de la compañía. Fuente: Bain & Company Inc. (como se citó en los elementos de valor, Eric Almquist 2015).

Cuadro 1: Elementos De La Pirámide De Valor

Necesidades	Elemento fundamental
Impacto social	Auto trascendencia.
Cambio de vida	Proveer esperanza, autorrealización, motivación, reliquia de familia, afiliación / pertenencia.
Emocional	Reducción ansiedad, recompensar, nostalgia, diseño, valor de bolsa, salud, valor terapéutico, diversión y entretenimiento, atracción, proveer acceso.
Funcional	Ahorro de tiempo, simplificación, obtener dinero, reducir el riesgo, organizar, integrar, conectar, reducción de esfuerzo, evitar obstáculos, reducir costos, calidad, variedad, atracción sensorial, información.

Traducción de los Elementos De La Pirámide De Valor. Bain & Company (como se citó en los elementos de valor, Eric Almquist 2015).

Retomando por un momento la organización y asumiendo que se realiza un análisis del cliente desde la perspectiva que propone la experiencia de cliente mencionada hasta el momento, esto apoyaría el desarrollo y consolidación de su propuesta de valor. Sin embargo, los elementos no han entrado en detalles que permitan aclarar el camino a tomar, teniendo en cuenta que el establecer los niveles de madurez digital tienen este propósito.

Al suponer que la organización se da a la tarea y define la experiencia de cliente que desea dar a sus clientes y son desarrolladas estrategias de comunicación para establecer conexiones emocionales con el cliente, en donde son entregadas recompensas motivacionales a sus clientes cuando estos logran objetivos y metas deportivas; por ejemplo, son creados afiches con la foto de

los deportistas (en este caso los deportistas son los clientes de la organización) destacados del semestre, estos afiches son puestos en las instalaciones y compartidos a través de las redes sociales de la organización. Adicionalmente, son definidos indicadores organizacionales como frecuencia del uso de las instalaciones y número de actividades deportivas realizadas por los clientes.

Al pensar sobre estas estrategias y los resultados esperados, la sensación que queda hasta aquí es que no se sabría si con esto no será suficiente. La razón de esto es que se necesitaría un mayor conocimiento del cliente para aumentar la posibilidad de que estas estrategias sean reconocidas como elementos de valor. Es así como se llega a un punto fundamental sobre el cual se construye y desarrolla la experiencia de cliente: ¿qué es lo que realmente necesita nuestro cliente?

Los autores Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan (2016) abordaron el tema y encuentran que es irónico que hoy en día, cuando se tiene acceso a una mayor cantidad de datos, los resultados no son los esperados. Esta es la situación que describen:

La mayoría de las empresas acuden a los datos en busca de correlaciones, este cliente se parece a este otro cliente, 68% de los clientes prefieren la opción A a la B. Les ponen el siguiente caso en consideración, el cliente se llama Mario Martínez, tiene 64 años, mide un metro setenta centímetros. Su talla de zapatos es 40. El y su esposa lleva a sus hijos al colegio. El conduce un Honda para ir al trabajo. Se tienen muchas características sobre él, pero ninguna de ellas explica el por qué sale y compra el periódico New York Times. Las razones por las cuales lo compra son mucho más específicas. Probablemente lo compra

porque desea algo para leer en un vuelo de avión o porque es un fan del equipo de basquetbol y la noche anterior hubo juego. Cuando se recolecta los datos demográficos o físicos sobre él (y se buscan correlaciones con otros grupos de segmentos) no se están capturando estas razones.

Lo que realmente se necesita lograr es conocer qué es lo que el cliente desea lograr. Esto es lo que se ha llamado “job to be done”, el trabajo por hacer. Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan (2016). Este interesante concepto, facilita el tener una perspectiva de cliente al incorporar elementos diferentes a los del negocio. Cuando son analizadas las interacciones de un cliente con la organización, es frecuente analizar únicamente aquellos puntos en donde se tiene una convergencia entre el cliente y el proceso del negocio, todo aquello que no tienen un par con un paso del proceso de negocio, no es tenido en cuenta. Es por esto que el tomar otras perspectivas, como la de trabajo por hacer, permite identificar importantes puntos en donde puede encontrarse una necesidad no cubierta, que puede ser la razón de ser de una ventaja competitiva.

Todos tenemos muchos trabajos por hacer en nuestras vidas. Algunos son pequeños (esperar mientras se hace una fila); algunos son grandes (encontrar una carrera). Otros impredecibles (vestirse para una reunión de trabajo cuando el avión ha extraviado la maleta); otros cotidianos (alistar la lonchera para los hijos). Cuando se compra un producto, nosotros esencialmente “contratamos” para ayudarnos a realizar un trabajo. Si el trabajo se realiza bien, estaremos más dispuestos a contratar nuevamente este producto. Y sí el trabajo no se realiza bien, “despediremos” y buscaremos otra alternativa. Este

concepto se trata de la teoría del trabajo a realizar, transforma nuestro entendimiento de las elecciones del cliente en una forma en que los datos no lo hacen, porque identifica la causa de la compra.

Los trabajos son complejos y multifacéticos y se requiere de una precisa definición. Estos son algunos principios a tener en mente:

- "Trabajo" es la abreviatura de lo que un individuo realmente busca lograr en una circunstancia dada.
- Las circunstancias son más importantes que las características del cliente, los atributos de un producto, las nuevas tecnologías o tendencias.
- Las buenas innovaciones resuelven problemas que tienen inadecuadas soluciones o no tienen solución
- El trabajo no se trata únicamente de funciones, tienen poderosas dimensiones sociales y emocionales. Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan (2016)

Identificar y entender el trabajo a realizar es solo el primer paso en crear productos que los clientes quieren. También es esencial crear el correcto grupo de experiencias para la compra y el uso del producto y luego integrar estas experiencias con los procesos de la organización. Cuando esto se logra, es difícil que la competencia logre alcanzarnos.

Un buen ejemplo de esto es el caso de la Universidad Southern New Hampshire, la cual figura entre las más innovadoras de America, según U.S News & World Report. Durante 6 años ha tenido una tasa de crecimiento del 34%, cerrando el año fiscal del 2016 con \$535 millones de ingresos. Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan (2016).

Durante muchos años la Universidad ha tenido una estrategia para atraer estudiantes de 18 años, recién salidos de high school, para que continúen sus estudios profesionales. El marketing es genérico, dirigido a todos, así como las políticas y procesos.

La universidad tenía un programa de estudios a distancia, que, según la descripción del presidente de la universidad, se trataba de una operación dormida y un rincón indescriptible del campus principal. Sin embargo, había atraído a un flujo constante de estudiantes que querían reanudar una carrera abortada en una educación universitaria. Aunque el programa en línea tenía una década de antigüedad, fue tratado como un proyecto paralelo, y la universidad casi no le asignó recursos. En el papel, los estudiantes tradicionales y en línea, podrían ser similares. Un joven de 35 años y un joven de 18 años que trabaja para obtener un título de contabilidad necesitan los mismos cursos, pero LeBlanc y su equipo vieron que el trabajo que los estudiantes en línea estaban contratando a SNHU, no tenía casi nada en común con el trabajo que los estudiantes de "edad avanzada" contrataron. En promedio, los estudiantes en línea tienen 30 años, están haciendo malabarismos con el trabajo y la familia, están tratando de exprimir una educación y a menudo todavía tienen deuda de una experiencia anterior en la universidad.

Esta población no busca actividades sociales o una escena del campus, ellos necesitan educación superior para proporcionar sólo cuatro cosas: comodidad, servicio al cliente, credenciales y tiempos de finalización rápidos. El equipo se dio cuenta de esto, lo cual representó una enorme oportunidad.

El programa en línea tenía no sólo como competencia las otras universidades locales, sino los otros programas en línea nacionales. De igual forma, este entendimiento también se dio para el mercado, en donde pasó de ser uno finito a uno masivo con un gran potencial.

Pero muy pocas políticas, estructuras y procesos estaban adecuados para soportar el trabajo que tenían que hacer los estudiantes en línea. Durante una sesión, el presidente del programa con alrededor de 20 miembros de la facultad y personal administrativo, esquematizaron todo el proceso de admisión en un tablero. “Eso parecía el esquema de un submarino atómico” recuerda el presidente. Los miembros del equipo identificaron y encerraron en un círculo todos los obstáculos o cosas que impedían a las personas pudieran completar el proceso. Y luego, uno a uno, ellos eliminaron estos obstáculos y los reemplazaron por experiencias que dieran satisfacción al trabajo que los estudiantes en línea necesitaban realizar. Muchas decisiones salieron de este nuevo enfoque.

Un punto fundamental es mencionado aquí: “muy pocas políticas, estructuras y procesos estaban adecuados para soportar el trabajo que tenían que hacer los estudiantes”, porque aquí se plantea que es la organización la que debe adecuar sus procesos a las necesidades del cliente y no

el cliente quien debe adecuarse a los procesos de una organización. Dado que la organización de recreación y deporte ha elaborado todos sus procedimientos en función al proceso, es decir desde su perspectiva de operación eficaz, no es tenido en cuenta el trabajo que necesita hacer el cliente, motivo por el cual no son identificadas oportunidades de mejora.

Estas son algunas de las preguntas clave sobre las cuales trabajó el equipo, durante el rediseño del proceso:

¿Cuáles son las experiencias que ayudan al cliente a tener progresos en lo que están buscando para una determinada circunstancia?

Para estudiantes mayores, la información acerca de las ayudas financieras es crítica, ellos necesitan saber incluso si la continuación de los estudios es posible, y el tiempo es esencial. Generalmente ellos están buscando esta información en la noche, luego de un día largo, cuando los hijos y la familia se han ido a dormir. Entonces responder a una pregunta o duda de un prospecto de estudiante, a través de un correo genérico dentro de las siguientes 24 horas, es tarde y la ventana de la oportunidad ya se ha cerrado. Al entender este contexto, la universidad se puso una meta interna de una llamada de seguimiento dentro de ocho minutos y medio. La rápida respuesta personal hace que los futuros estudiantes tengan más probabilidades de elegir a la universidad.

¿Qué obstáculos se deben eliminar?

Las decisiones de las ayudas económicas a los prospectos, así como la validación de cursos y materias vistas con anterioridad, deben tomar unos pocos días en lugar de semanas o meses.

¿Cuáles son las dimensiones sociales, emocionales y funcionales del trabajo a realizar?

La publicidad para el programa en línea fue completamente reorientada para estudiantes adultos. Esta no solo estaba enfocada en la parte funcional, como el obtener conocimientos para el desarrollo profesional, sino que incluía aspectos como el sentimiento de orgullo al alcanzar un título. Un anuncio mostraba un bus recorriendo el país entregando los diplomas de los estudiantes en línea que no pudieron asistir a la ceremonia de graduación. "¿Para quién obtuviste este título?", pregunta una voz en off, mientras el comercial captura a graduados brillantes en sus hogares. "Lo obtuve para mí", dice una mujer, abrazando su diploma. "Hice esto por mi mamá", dice un hombre de 30 años. "Lo hice por ti, hijo," dice un padre, conteniendo las lágrimas mientras su hijo pequeño grita: "¡Felicidades, papá!".

Pero lo más importante que descubrió la universidad, es que esto era realmente solo el primer paso del trabajo a realizar. El programa se organizó para que cada uno de los estudiantes tuviera un asesor personal, quien está en constante contacto y detecta alertas incluso antes que el estudiante. Este soporte es mucho más crítico y continuo que el de la educación tradicional, porque existen muchos obstáculos en la vida diaria de los

estudiantes en línea. Este nivel de asistencia es la clave para que el programa en línea tenga un alto nivel de recomendación por parte de los estudiantes y egresados (9.6 de 10) con una tasa de graduación del 50%. Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan (2016)

Para complementar, Karen Dillon (2016), presenta otra organización que ha entendido muy bien la importancia de conocer el trabajo a realizar de sus clientes. Se trata de la empresa Uber, en donde sus fundadores identificaron la insatisfacción en el transporte urbano. En la opinión de la autora, Uber ha sido exitoso porque ha dado en el punto exacto al entender el trabajo que se debe hacer.

Uber ofrece un buen carro para llevarlo del punto A al B, pero no es allí donde está su ventaja competitiva. Las experiencias que vienen al contratar Uber son mucho mejores que las alternativas existentes y resuelven problemas del cliente, desde permitir el poder viajar sin la necesidad de tener efectivo, hasta el saber exactamente cuando un conductor lo recogerá. Ese es el secreto de su éxito.

Hasta el momento se ha visto cómo a través de la digitalización, los cambios más fuertes se ven en una actitud, por parte de las organizaciones, más interesada y dispuesta a replantear sus negocios en torno a un entendimiento profundo de sus clientes, que en el momento de acertar no sólo traen recompensas, sino también se desarrollan y construyen ventajas competitivas difíciles de alcanzar. Esta postura, recuerda Karen Dillon (2016) en otro artículo “The Power of Designing Products for Customers”, es aplicable no solo en los productos y servicios que se

tienen, sino que también funciona para productos que aún no han sido desarrollados. Al respecto cuenta:

Cuando su hija era pequeña, en sus cumpleaños recibía un sobre con 20 dólares de regalo de sus abuelos. Ella en silencio los guardaba para completar una cantidad que le permitiera abrirle una cuenta en el banco, así cuando ella tuviera la edad de entender un poco más las cosas, le enseñaría las virtudes de ahorrar. Con el tiempo, ella se encontró con el dinero aún en el sobre, luego de haberlo olvidado dentro de un cajón. Abrir una cuenta para un niño es una molestia. Saldos mínimos, prácticamente sin acumulación de intereses. No estaba segura de que valiera la pena. Por un tiempo, junto con su esposo crearon un banco simbólico, el cual llamaron “el banco de papá”, así que podrían mostrar a su hija el poder de acumular intereses. Cada mes hacían un gran show para calcular el interés que había logrado. Sin embargo, los beneficios se encontraban muy alejados de lo que realmente paga un banco. Así que todo se fue olvidando y no volvieron a jugar al banco de papá.

Esto no es de sorprender ya que los bancos no están interesados en segmentos con cuentas de pequeñas cantidades de dinero, así que realizaron todo lo posible para sacarlos: requerimientos mínimos de saldo, cargos a todo los servicios y penalidades por el incumplimiento de las “reglas”. Los bancos tienen poco interés en animar a las personas del común a ahorrar. Karen Dillon (2016)

El punto sobre el cual se desea hacer énfasis en lo relatado hasta el momento corresponde a cómo las reales necesidades del cliente pueden estar muy ocultas y tener un análisis desde la perspectiva del negocio no las encontrará. Adicional a esto, surge por parte del negocio una lógica postura en la cual se filtra solo aquellas que tienen una relación directa con el modelo de negocio actual de la organización. Lo importante en la siguiente parte del relato, es cómo se da la oportunidad a detenerse un momento y reevaluar el modelo de negocio.

Ella quería sentirse como un buen padre que ayuda a su hija a entender los beneficios de ahorrar. Pero sin ninguna buena opción que le permitiera hacer esto, termino no haciendo nada (Esto es lo que el profesor Clayton Christensen (2016) llama “no consumo”). Así como Christense manifiesta, encontrar bolsillos de no consumo son una oportunidad para innovar.

Retomando el concepto de “el trabajo por hacer”, el director de ING Direct vio potencial donde otros bancos vieron bajos niveles de rentabilidad. ING Direct creó una oferta muy simple: El banco ofreció algunas cuentas de ahorro, un puñado de certificados de depósito y fondos mutuos. Las cuentas de ahorro no tienen mínimos de depósito - se puede abrir una cuenta con un solo dólar si se desea. Es rápido, cómodo y más efectivo que reunir varios billetes poco a poco para luego olvidarlos dentro de un cajón, o calcular tasas de interés desmesuradas en el banco de papá. Pero la gente como yo "contrató" al banco para un trabajo muy específico: Para ayudarnos a sentirnos como buenos padres demostrando el poder de ahorrar a nuestros hijos.

Al crear ofertas alineadas con el trabajo a realizar de los clientes, ING Direct se convirtió en el banco con el crecimiento más rápido en los estados unidos. Los bancos tradicionales deberían alinear todas sus herramientas para crear productos para clientes que están frustrados con sus opciones, pero en cambio están enfocados en los segmentos de clientes “saludables” o aquellos de “baja preocupación”. En el 2012 ING Direct fue vendido a Capital One por la suma de \$9 billones de dólares. Mi hija, ahora una adolescente, maneja sus propios ahorros en una cuenta con Capital One y yo finalmente siento que logré hacer el trabajo que intenté hacer todos estos años atrás. Karen Dillon (2016)

Es así como la primera variable identificada es la experiencia del cliente, la cual está caracterizada por el involucramiento de aspectos, sentimientos y emociones de los clientes en la toma de decisiones y enfoques organizacionales. De esta forma, se amplía la perspectiva de tener al cliente en mente cuando interactúa con el sitio web de la empresa, a tenerlo en mente en todas las interacciones que tienen con la organización, independientemente del canal que esté utilizando. Otro aspecto para tener en cuenta es que todas las interacciones son importantes, no solo el momento en que se realiza una transacción de compra.

Criterios en la experiencia de cliente

De acuerdo con los diferentes puntos expuestos, en donde las organizaciones están profundizando en el conocimiento y entendimiento del cliente a través de la experiencia del cliente, el conocimiento inicial sobre cuáles son los cambios que se están dando en el entorno encuentra su primer punto. Se identifican los siguientes criterios que permitirán conocer el nivel de madurez digital en la variable “experiencia del cliente”:

- ***Generación de valor a través de la experiencia de cliente.*** En este criterio se busca identificar si el pensamiento y filosofía de la organización reconoce que la experiencia del cliente genera valor y ventajas competitivas.
- ***Interés en identificar y crear experiencias valiosas para el cliente y la organización.*** La experiencia del cliente es el resultado de las interacciones que tiene una persona con la organización; por lo tanto, se parte de identificar los resultados de estas, tanto para conocer dónde realizar mejoras, como para crear nuevas.
- ***Las emociones tienen impacto en los resultados financieros.*** Se reconoce que las emociones influyen en los resultados financieros y, por lo tanto, serán tenidas en cuenta en el momento diseñar las experiencias del cliente.
- ***Conocimiento del cliente.*** Acciones y recursos para saber qué es lo que realmente quiere nuestro cliente.
- ***Se realizan cambios motivados en ofrecer mejores experiencias.*** La organización no solo tiene un interés y reconoce a la experiencia del cliente como generador de valor, sino que se destinan recursos y realizan acciones para mejorar la experiencia del cliente.

Variable: Análisis de datos

Datos, muchos datos. Las nuevas tecnologías generan y permiten el uso de una gran cantidad de datos, que permiten a las organizaciones llegar a un profundo conocimiento de sus clientes, en donde los estándares tradicionales para la segmentación de clientes como el demográfico, están siendo reemplazados por sofisticados algoritmos que utilizan datos sobre comportamientos, gustos, zonas geográficas, intereses, características, grupos de amigos, estado de salud, finanzas, opiniones, posturas, etc. De igual forma, son identificados con mayor precisión tanto los ciclos

de venta como el momento en el que se encuentra un cliente, y las interacciones e informaciones entre los clientes y las organizaciones son y se exigen más personalizadas.

Hoy en día los clientes saben que las empresas a las que compran tienen acceso a sus intereses y comportamientos. Como consumidores, deben estar dispuestos a compartir su información si esperan una experiencia perfecta, inteligente y relevante en todos los canales e interacciones. A cambio, deberían esperar ofertas personalizadas, avisos anticipados, sugerencias específicas y un alto nivel de servicio al cliente.

Para aprovechar al máximo el valor y el potencial de los datos de los clientes, necesitamos cambiar de enfoque centrado en el canal, el producto o el mensaje a un enfoque basado en el comportamiento y las preferencias. Adele K. Sweetwood (2016).

Antes de avanzar más, es oportuno mencionar que el acceso a las tecnologías que hacen uso de la información no es algo exclusivo para grandes organizaciones con un fuerte músculo financiero, por el contrario, la relativa facilidad para acceder a ellas equilibra estas diferencias. Adicional a esto tampoco está entre los requisitos el tener miles de datos antes de iniciar. Un buen punto de partida es la publicidad en Internet, la cual puede ser programada de acuerdo con las preguntas y sitios por los que una persona navega; así, por ejemplo, cuando se realiza una búsqueda en Google en la cual se escribe: “Canchas para jugar tenis”, entre los resultados que entrega este buscador, salen aquellos provenientes de anunciantes que han pagado por aparecer allí cuando alguien pregunte sobre tenis. Pero allí no termina el asunto, dentro de esta programación entra otra información que permite aumentar la eficiencia y eficacia del anuncio,

se tiene ubicación geográfica desde la cual se está realizando la consulta, de esta forma sí las canchas que se alquilan están en Bogotá, es posible configurar para que nuestro mensaje solo aparezca cuando la persona que realiza las búsqueda está en Bogotá o incluso tener un mensaje diferente para aquellos de otras ciudades, también se pueden asociar a intereses de las personas que realizan la búsqueda, porque así no se tenga esta información Google sí la tiene. Una empresa familiar en México ha dado este paso hacia lo digital, se trata de una óptica. El siguiente es el caso que presenta Think with Google (2015).

“Al principio me parecía algo muy amplio”, admite Abel López, el padre, acostumbrado a una óptica tradicional, donde la gente visita el local, se prueba los lentes y los puede comprar, en la tienda, ¿dónde más? Cuando su hijo, Román, decidió crear la primera óptica por Internet en México, era importante que la nueva estrategia permitiera a los clientes comprar rápido y barato, pero sin descuidar el profesionalismo y el trato personal. “Nos dimos cuenta de que cada vez más gente estaba buscando lentes por Internet. Y así fue como decidimos utilizar AdWords para acercarnos a los consumidores. Era esencial: teníamos que estar presentes en la mente del consumidor”, cuenta Román. Una de las claves de la publicidad online es esa: las extensiones y los formatos de los anuncios de Google son muy variados, permiten utilizar contenido enriquecido y llegar en el momento justo en que los usuarios buscan información sobre un producto en Google.

Hoy en día Weblens.mx está consolidado como un servicio que, pese a funcionar únicamente por Internet, tiene un servicio personalizado de atención a domicilio, con

profesionales que sugieren a sus clientes qué armazones comprar. ¿Y dónde se dan a conocer? Lo hacen en Internet, mediante publicidad dirigida a aquellos que están buscando nada más ni nada menos que lo que ellos tienen para ofrecer. Think with Google (2015).

Como se mencionó anteriormente, se tiene acceso a datos, muchos datos, ahora el asunto se trata de qué hacer con estos datos. Para ganar corazones y mentes (y dólares), los mercadólogos deben ser capaces de identificar aquellos momentos ricos en intenciones, cuando alguien está buscando aprender algo, ir a alguna parte, hacer algo, o comprar algo ... y actuar. Google Analytics 360 Suite (2016). Un pensamiento que comienza a ser reevaluado es que, a más datos mejores resultados; esta postura lleva a la generación de múltiples informes, que al final de cuentas no son utilizados por falta de un enfoque claro.

Muchos gerentes se apresuran a recopilar todos los datos que pueden o la visión que encuentran más interesante, en lugar de analizar las decisiones que deben hacerse y trabajar hacia atrás para decidir qué datos, análisis e ideas ayudarán.

El truco consiste en entregar el objetivo final de las decisiones centradas en el cliente, ofreciendo no ideas sobre los clientes, sino indicadores clave de rendimiento del cliente a nivel de producto, porque son los verdaderos factores decisivos para el surtido. Asegúrese de que las ideas se "moldeen" en torno a las decisiones que se deben tomar. Nick Harrison and Deborah O'Neill (2016).

Al igual que la experiencia del cliente, los datos y la información requieren primero de un abordaje estratégico antes que el tecnológico, para llevar por buen camino a las organizaciones en su transformación digital. Ante esto, Google menciona:

Los datos que una organización recopila sólo serán útiles si se interpretan con precisión y se ponen en práctica. Eso requiere que los datos y las ideas sean compartidos y comprendidos en toda la organización.

Toda la organización tiene que colaborar para conectar los puntos, comunicar el significado y el impacto de los conocimientos aportados por los datos y proponer soluciones que mejoren las experiencias de los clientes. Google Analytics 360 Suite (2016).

La forma en la cual se sugiere el abordaje del análisis de los datos representa la mayor parte en el éxito en los análisis y aportes significativos y relevantes en la toma de decisiones. Los siguientes son los tres pasos que seguir, según Google Analytics 360 Suite (2016):

1. **Organizar:** La determinación de cómo organizar los datos e integrarlos comienza con el área de marketing, teniendo una clara comprensión de los objetivos de negocio de la organización y KPIs. De esa manera, marketing pueden saber las preguntas correctas para hacer a través de analytics.
2. **Visualizar:** Una parte crítica de facilitar la comprensión de los datos es la forma en la que se presenta visualmente, utilizando cualquier cosa, desde un gráfico

sencillo, hasta paneles dinámicos que se actualizan en tiempo real. Una visualización efectiva de datos simplifica la información compleja, reduce las interpretaciones erróneas de los datos y promueve un conjunto de datos para usos múltiples (consistencia).

3. **Compartir:** Armados con los datos que necesitan, cuando lo necesitan, los equipos pueden aprovechar plenamente el poder de los datos de marketing de la organización para tomar mejores decisiones. Además, la colaboración integrada y los paneles dinámicos permiten a los equipos compartir ideas en tiempo real.

Las empresas que brillan en la optimización de la experiencia del cliente van más allá de la analítica y la medición. Construyen conocimientos que pueden utilizar y comparten esos conocimientos de manera que todos en toda la organización puedan comprender y actuar para que la experiencia de cada cliente en cada punto de contacto sea lo mejor que pueda. Google Analytics 360 Suite (2016)

Una vez se tiene información y se ha creado conocimiento sobre qué está pasando y por qué, el siguiente paso lógico es comenzar a realizar predicciones y proyecciones, con el objetivo de anticipar los próximos pasos que realizará un cliente; de esta forma, se va creciendo en el entendimiento y uso de la información. Es precisamente en este punto, predicciones, que el autor Niraj Dawar (2016) hace su recomendación.

Predecir la transacción siguiente de cada cliente. En la búsqueda de este premio los vendedores se esfuerzan por pintar un retrato cada vez más detallado de cada consumidor,

memorizando sus preferencias de los medios, escudriñando sus hábitos de la compra, y catalogando sus intereses, aspiraciones y deseos. El resultado es un detallado primer plano de alta resolución de cada cliente que revela su siguiente movimiento. Pero en la prisa por descubrir y apuntar la próxima transacción, muchas industrias se están enfrentando rápidamente a una realidad inquietante: Ganar la siguiente transacción eventualmente sólo ofrece una ventaja táctica a corto plazo, y pasa por alto un resultado grande e inevitable.

Para construir una ventaja duradera, los programas de marketing que aprovechan grandes datos deben recurrir a preguntas más estratégicas sobre la adhesividad del cliente a largo plazo, la lealtad y las relaciones.

Las preguntas que se deben hacer no son sólo lo que desencadenará la próxima compra, sino lo que hará que este cliente siga siendo leal; no sólo qué precio el cliente está dispuesto a pagar por la próxima transacción, sino cuál será el valor en vida del cliente (Customer Lifetime Value (CLV) o Valor de Cliente); y no sólo lo que hará que los clientes cambien de un competidor, sino lo que les impide cambiar cuando un competidor ofrece un mejor precio. Niraj Dawar (2016)

Luego de centrar el análisis de la información proveniente con el cliente, se entra a cubrir la información proveniente de la organización. Esta aproximación trae un punto de vista con una relación directa a la experiencia del cliente y diferente a los informes que generalmente se generan en una organización, como lo son los informes de ventas, quejas y reclamos, satisfacción

del cliente y costos. Se trata de la información de los empleados que tienen un contacto directo con el cliente, a través de una investigación en donde el autor Beth Benjamin junto con sus colegas Carolyn Egelman, Julia Markish, Emma Sopadjieva y Dorian Stone en el Instituto Medallia, abordaron el tema. La investigación incluyó entrevistas con más de 25 clientes y ejecutivos de recursos humanos y una encuesta a 1.000 empleados de primera línea que trabajan en grandes compañías en los sectores de automoción, servicios financieros, minoristas, telecomunicaciones y hospitalidad en Estados Unidos.

En nuestra encuesta del Instituto Medallia, el 56% de los empleados de primera línea dijeron que tenían sugerencias para mejorar las prácticas de la compañía, y el 43% dijo que sus ideas podrían reducir los costos de la empresa. Sin embargo, un tercio dijo que fueron encuestados una vez al año o menos, y más de la mitad dijo que los empleadores no estaban haciendo las preguntas correctas.

Dos encuestas pop-up de pantalla se enviaron a clientes y empleados inmediatamente después de una transacción de servicio al cliente.

Se preguntó a los clientes:

- ¿Se resolvió su problema?
- ¿Somos fáciles de trabajar?
- ¿Disfrutó la experiencia que acaba de tener?

Se preguntó a los empleados:

- ¿Resolvió el problema?

- ¿Fue fácil acceder a las herramientas y recursos necesarios para resolver el problema?
- ¿Se sintió orgulloso de representar a nuestra marca en la conversación?

La vinculación de sistemas de retroalimentación de los usuarios y los empleados permite a las empresas identificar a los empleados de primera línea como agentes de cambio.

Beth Benjamin (2016)

Es de esta forma que el análisis de datos es identificado como variable en el índice de madurez digital. Gracias a las tecnologías de hoy en día, es posible recolectar, analizar y utilizar varios tipos de datos, entonces el foco con respecto a la información ha dejado de ser el tenerla para pasar a utilizarla. Hoy en día para las organizaciones y profesionales de marketing, el reto, más allá de tener información está en generar conocimiento que permita dar respuesta a las preguntas estratégicas de la organización, en donde se trasciende de los datos demográficos y se llega a conocer, por qué un cliente seguirá siendo leal a la organización.

Criterios en el análisis de datos

Luego de conocer los diferentes puntos de vista asociados al análisis de datos, han sido identificados los siguientes criterios asociados al análisis de datos:

- ***Estrategias, procesos y métodos para el registro, recolección y análisis de datos.*** La organización ha definido una estrategia y procesos claros que permiten el registro, recolección y análisis de datos.

- ***Uso de datos para la toma de decisiones.*** La organización toma decisiones utilizando y analizando datos.
- ***Indicadores clave.*** La organización ha definido indicadores clave, que le permitan conocer el estado de la experiencia de cliente.
- ***Construcción y uso del conocimiento.*** La organización comparte al interior los resultados obtenidos.

Variable: Cultura organizacional

El proceso de transformación digital también puede ser interpretado como un proceso de adopción, en donde el pensamiento y la forma de hacer las cosas, dan espacio y tiempo para pensarlas y realizarlas de una forma diferente, lo cual permite un entendimiento mayor de los beneficios, riesgos y contras que pueden tener estas nuevas formas. Si no se tiene esta disposición, el cambio no ocurrirá.

Como se ha visto a lo largo del documento, los cambios que se requieren en la adopción e incorporación de tecnologías son en su gran mayoría culturales, el solo incluir una tecnología en la organización no significa ni garantiza que esta se convierta en una organización digital. De acuerdo con los puntos abordados en el documento, es necesario revisar la forma en que se hacen las cosas dentro de la organización y realizar cambios en varios aspectos, que incluyen desde la definición de objetivos y aumento en el conocimiento del cliente, hasta la forma de recolectar datos. Aunque suena un poco extraño, el cambio de una organización a lo digital está determinado por su equipo humano. A continuación, se verá cuáles son las características de un pensamiento y una cultura que permite la adopción de tecnologías de una forma más eficiente.

En una encuesta reciente de Economist (2016), más de la mitad de los líderes de marketing senior dijeron que la mezcla de estilos de vida móviles, los acelerados cambios en la tecnología y la explosión de los posibles canales de comercialización digital cambiarán de marketing en 2020. En respuesta a este nuevo mundo impulsado por los datos, muchas de las empresas más exitosas de hoy han dado un nuevo enfoque: construir una cultura de crecimiento.

Una cultura de crecimiento es aquella en la que todos en una empresa están dispuestos a:

- Testear todo, desde los botones hasta las páginas personalizadas en un sitio web
- Diseñar experimentos bien planeados con resultados claros que lleven a la acción
- Equivocarse frecuentemente y aprender de estas fallas
- Prestar atención a lo que los números dicen
- Mantener un testeo y aprendizaje diario, mensual y anual



Figura 5: Cultura De Crecimiento. Enfoque de construir una cultura de crecimiento. Una cultura de crecimiento es aquella en la que todos en una empresa están dispuestos a: Testear todo, desde los botones hasta las páginas personalizadas en un sitio web, diseñar experimentos bien planeados con resultados claros que lleven a la acción, equivocarse frecuentemente y aprender de estas fallas, prestar atención a lo que los números dicen, mantener un testeo y aprendizaje diario, mensual y anual. Fuente: Google Analytics 360 Suite (2016).

86% de los CMO y altos ejecutivos de marketing creen que lograran ser dueños de la experiencia de cliente de acuerdo con esa misma encuesta de Economist. Una cultura de crecimiento ofrece el mejor camino para obtener mayores avances en esas experiencias. Este tipo de cultura no sucede por orden. Comienza con pruebas a pequeña escala en uno o dos puntos, con cambios hechos basados en lo que muestran los datos. La recompensa llega en forma de más visitantes, más ventas, clientes más felices. Google Analytics 360 Suite (2016).

La forma en la cual la organización incorpora la tecnología también requiere de un cambio cultural.

Lo que la mayoría no reconoce adecuadamente desde el principio, es que muchos de los recursos críticos requeridos para facilitar esta transición no estarán disponibles internamente.

El talento adecuado, por ejemplo, puede ser escaso. Los expertos necesarios para desarrollar ofertas y canales digitales exitosos pueden incluir a gerentes de producto que son alfabetizados en tecnologías de vanguardia que pueden usarse para rediseñar la experiencia de cliente, experimentados analistas de negocios y datos que pueden extraer información útil de los datos de los clientes y expertos en experiencia del cliente y gestores de contenido orientados al diseño que pueden garantizar que las ofertas atraigan a los públicos objetivo.

En el rápido movimiento del mundo digital, encontrar las herramientas y el talento necesarios puede ser un reto por varias razones. Matthias Daub y Anna Wiesinger (2015).

La siguiente gráfica muestra las principales diferencias entre la forma tradicional y la digital en el abastecimiento de tecnologías.



Figura 6: Abastecimiento De Tecnologías. Principales diferencias entre la forma tradicional y la digital en el abastecimiento de tecnologías. Fuente: Matthias Daub y Anna Wiesinger (2015).

Para complementar los cambios culturales, se ve cómo está evolucionando el rol de los gerentes de producto hacia un entorno más digital. Los autores Chandra Gnanasambandam, Martin Harrysson, Shivam Srivastava, y Yun Wu (2017), presentan algunas de las principales características de este rol.

En los próximos tres a cinco años, vemos que la función de gestión de productos continúa evolucionando hacia un enfoque más profundo en los datos (sin perder la empatía por los usuarios) y una mayor influencia en las decisiones no asociadas a los productos. Los

gerentes de productos del futuro serán gurús analíticos y menos dependientes de los analistas para las preguntas básicas. Anticipamos que la mayoría de los gerentes de productos modernos pasarán al menos el 30 por ciento de su tiempo en actividades externas como participar con los clientes y el ecosistema de los socios.

Es importante aclarar que, al mencionar el rol del gerente de producto, no se está definiendo este rol como una variable necesaria para la medición del índice de madurez digital; ya que ha sido incorporado a modo de referencia en cuanto al tipo de competencias que se están requiriendo y desarrollando en el marco de entornos digitales. Este no es el único rol que se ve impactado dentro de una organización; sin embargo, el tipo de competencias mencionadas como, mayor empatía por los usuarios y un enfoque en los datos, si es necesario que sean desarrolladas en toda la organización.

Para continuar ampliando el entendimiento del rol cultural en los temas digitales, se aborda desde la perspectiva de una organización que ha dado un paso importante en lo tecnológico, la implementación de un software CRM. Estos poderosos software permiten “La implementación o mejora de los procesos, organización y tecnología involucrados en la maximización del valor del cliente por medio de las interacciones de la empresa con éste a través de cualquier canal de comunicación” Fernández Otero, Marcos, Navarro Huerga, Miguel (2014). Lo cual, en términos más sencillos, indica que una organización tiene una herramienta tecnológica que captura y genera información detallada de las interacciones, que un cliente o potencial cliente tiene con ella. Esto permite el realizar una administración de la relación entre el cliente y la organización,

llevando a suponer que, si una empresa tiene un CRM, entonces administra sus relaciones con los clientes. Es precisamente en esta suposición en donde entra la importancia del factor cultural.

El problema es que los objetivos pretendidos de CRM son muy diferentes de la forma en que normalmente funciona en la vida real. Para la mayoría de las organizaciones, está calibrado para impulsar las ventas, lo que significa que las conversiones de ventas son la métrica principal que sigue. Las relaciones no son números, sin embargo, y CRM no es una herramienta de eficiencia. Es una herramienta de creación de relaciones, por eso hay un "r" en ella, y es una de sus únicas oportunidades para poner esfuerzo real y recursos para desarrollar su red de relaciones. La gestión de las relaciones también depende de la política, las estructuras de incentivos y las personas. CRM es una herramienta crucial para hacer que esto suceda, pero sólo si hay una meta clara para que persiga. Esto comienza con los líderes de la organización haciendo la pregunta, "¿Qué relaciones son fundamentales para el éxito de mi negocio?" Y continúa con la pregunta, "¿Cómo puedo apoyar esas relaciones para ayudarles a crecer en una comunidad?". El éxito comienza con la gente correcta haciendo las preguntas correctas. En este caso, el éxito comienza con un equipo de liderazgo alineado que establece la dirección para una cultura de relaciones. Charlie Brown (2016)

Al iniciar el texto de la variable cultura es planteado el cambio como aspecto principal de esta variable, luego de entrar en los detalles, es complementado este entendimiento con un propósito fundamental en una estrategia digital: conexión con el mundo real. La organización desde sus aspectos más profundos: visión, misión, cultura, estrategias, objetivos, metas e indicadores,

trasciende el mundo de la producción y las ventas, donde las principales preguntas son cuánto y cuándo, para incluir unas nuevas preguntas: ¿cómo son mis relaciones?, ¿qué estoy ayudando a solucionar?, ¿a quién(es)?, en una búsqueda de establecer una fuerte conexión con en el mundo real.

Criterio variable cultura organizacional

Los criterios identificados para la variable de cultura son:

- ***Estrategia de relacionamiento.*** La organización ha identificado y definido el tipo de relaciones que son fundamentales a su negocio.
- ***Diseñar experimentos que lleven a la acción.*** La organización define sus productos y servicios utilizando metodologías de testeo que permiten una co-creación y retroalimentación constante con el cliente. Se acepta el equivocarse y se valora aprender de las fallas.
- ***Personal con competencias y habilidades digitales.*** La organización ha definido su estrategia digital y, en consecuencia, la estructura y roles de la organización han sido actualizados para incorporar las competencias y habilidades digitales necesarias.

Diagnóstico organización de recreación y deporte

Para avanzar en el racionamiento, a continuación, se realiza un diagnóstico de la organización de recreación y deporte, a través de una matriz DOFA, teniendo en cuenta las variables identificadas. Este punto es fundamental, ya que antes de realizar el presente trabajo, estas variables no eran contempladas al momento de hacer este tipo de análisis.

Cuadro 2: Matriz DOFA. Creación del autor.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia base de clientes • Calidad de las instalaciones • Convicción de las directivas en generar valor a través de la experiencia del cliente • Interés de las directivas de la organización en realizar los ajustes necesarios a la estrategia digital • Presupuesto asignado a la estrategia digital • Uso de sistemas informáticos en las principales transacciones que realiza un cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de cómo es la experiencia del cliente actual • Ausencia de indicadores asociados a la experiencia del cliente • Toma de decisiones poco argumentadas en datos • Ausencia de estrategias, procesos y métodos para la recolección de datos • No se tiene una estrategia de relacionamiento • Ausencia de competencias que permitan el uso de las nuevas tecnologías
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar mejoras en la experiencia de los clientes actuales • Surgimiento de software en la nube, para el registro y análisis de datos, dentro del presupuesto de la organización • Surgimiento de metodologías y procedimientos especializados en la elaboración de test con los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de nuevos modelos de negocio que sean percibidos de mayor valor por parte de los clientes • Surgimiento de nuevos competidores • Aumento en la demanda de talentos con competencias y habilidades digitales • Neutralización de la propuesta de valor de la organización, al convertirse en un estándar de la industria

La información que se obtiene del análisis de esta matriz permitirá a la organización el avanzar en la definición de estrategias y tácticas precisas para el uso de tecnologías y lograr sus objetivos estratégicos.

Análisis de la organización vs. Variables y criterios identificados

Acorde con la información levantada, a continuación, se establece una comparación entre las ideas principales de las variables y criterios frente a las características de la organización de recreación y deporte, con el fin de contrastar la realidad de la organización con las fuentes seleccionadas.

Cuadro 3: Análisis de la organización vs. variables y criterios. Creación del autor.

Variables y criterios	Organización de recreación y deporte
La experiencia del cliente de una marca tan importante como los propios productos para proporcionar ventaja competitiva. Edelman, D. and Singer, M. (2016)	Se desconoce cómo es la experiencia de cliente actual
Los clientes emocionalmente conectados son dos veces más valiosos que un cliente altamente satisfecho. Alan Zorfas y Daniel Leemon (2016)	Existe una convicción de las directivas en generar valor a través de la experiencia del cliente.
Aumentando estas conexiones emocionales con los clientes se obtienen mejoras significativas en sus resultados financieros. Alan Zorfas y Daniel Leemon (2016)	Ausencia de indicadores asociados a la experiencia del cliente.
Nuevo modelo heurístico de valor: elementos funcionales, emocionales, elementos que cambian la vida, elementos de impacto social. Almquist Eric (2016)	Este enfoque permitiría identificar mejoras en la experiencia de los clientes actuales
Las razones por las cuales lo compra son mucho más específicas. Cuando se recolecta los datos demográficos o físicos sobre él (y se buscan correlaciones con otros grupos de segmentos) no se están capturando estas razones. Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan (2016)	Surgimiento de software en la nube, para el registro y análisis de datos, dentro del presupuesto de la organización. Surgimiento de metodologías y procedimientos especializados en la elaboración de test con los usuarios
La teoría del trabajo a realizar identifica la causa de la compra. Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan (2016)	
Muy pocas políticas, estructuras y procesos están adecuados para brindar experiencias de cliente. Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan (2016)	

<p>Crear ofertas alineadas con el trabajo a realizar de los clientes. Karen Dillon (2016)</p>	<p>Existe una convicción de las directivas en generar valor a través de la experiencia del cliente</p> <p>Interés de las directivas de la organización en realizar los ajustes necesarios a la estrategia digital</p>
<p>Para aprovechar al máximo el valor y el potencial de los datos de los clientes, necesitamos un enfoque basado en el comportamiento y las preferencias. Adele K. Sweetwood (2016)</p>	<p>Ausencia de estrategias, procesos y métodos para la recolección de datos</p> <p>No se tiene una estrategia de relacionamiento</p>
<p>Publicidad dirigida a aquellos que están buscando nada más ni nada menos que lo que se tienen para ofrecer. Think with Google (2015).</p>	<p>Ausencia de indicadores asociados a la experiencia del cliente</p> <p>Toma de decisiones poco argumentadas en datos</p>
<p>Indicadores clave de rendimiento del cliente a nivel de producto. Nick Harrison and Deborah O'Neill (2016)</p>	
<p>Comunicar el significado y el impacto de los conocimientos aportados por los datos y proponer soluciones que mejoren las experiencias de los clientes. Google Analytics 360 Suite (2016).</p>	
<p>Recurrir a preguntas más estratégicas sobre la adhesividad del cliente a largo plazo, la lealtad y las relaciones. Niraj Dawar (2016)</p>	<p>No se tiene una estrategia de relacionamiento</p>
<p>Vinculación de sistemas de retroalimentación de los usuarios y los empleados. Beth Benjamin (2016)</p>	<p>Ausencia de estrategias, procesos y métodos para la recolección de datos</p>
<p>Cultura de crecimiento: testear todo, resultados que lleven a la acción, aprender de las fallas, atención a lo que dicen los números, mantener un testeo y aprendizaje diario. Google Analytics 360 Suite (2016).</p>	<p>Interés de las directivas de la organización en realizar los ajustes necesarios a la estrategia digital</p> <p>Presupuesto asignado a la estrategia digital</p> <p>Surgimiento de metodologías y procedimientos especializados en la elaboración de test con los usuarios</p>
<p>En el rápido movimiento del mundo digital, encontrar las herramientas y el talento necesarios puede ser un reto por varias razones. Matthias Daub y Anna Wiesinger (2015)</p>	<p>Ausencia de competencias que permitan el uso de las nuevas tecnologías</p>

El éxito comienza con un equipo de liderazgo alineado que establece la dirección para una cultura de relaciones. Charlie Brown (2016)	Convicción de las directivas en generar valor a través de la experiencia del cliente No se tiene una estrategia de relacionamiento
---	---

Resumen variables y criterios

A modo de resumen, las siguientes son las variables y criterios que permiten realizar una medición del nivel de madurez digital de una organización de servicios en recreación y deporte, en el marco de una estrategia digital.

Cuadro 4: Resumen variables y criterios que permiten realizar una medición del nivel de madurez digital. Creación del autor.

Variable	Criterio
Experiencia del cliente	<ul style="list-style-type: none">● <i>Generación de valor a través de la experiencia del cliente.</i> En este criterio se busca identificar si el pensamiento y filosofía de la organización, reconocen que la experiencia del cliente genera valor y ventajas competitivas.● <i>Interés en identificar y crear experiencias valiosas para el cliente y la organización.</i> La experiencia del cliente es el resultado de las interacciones que tiene una persona con la organización; por lo tanto, se parte de identificar los resultados de estas tanto como para conocer dónde realizar mejoras como para crear nuevas.● <i>Las emociones tienen impacto en los resultados financieros.</i> Se reconoce que las emociones influyen en los resultados financieros y por lo tanto serán tenidas en cuenta en el momento diseñar las experiencias de cliente.

Análisis de datos

- **Conocimiento del cliente.** Acciones y recursos para saber qué es lo que realmente quiere nuestro cliente.
- **Se realizan cambios motivados en ofrecer mejores experiencias.** La organización no solo tiene un interés y reconoce a la experiencia del cliente como generador de valor, sino que se destinan recursos y realizan acciones para mejorar la experiencia del cliente.
- **Estrategias, procesos y métodos para el registro, recolección y análisis de datos.** La organización ha definido una estrategia y procesos claros que permiten el registro, recolección y análisis de datos.
- **Uso de datos para la toma de decisiones.** La organización toma decisiones utilizando y analizando datos.
- **Indicadores clave.** La organización ha definido indicadores clave, que le permitan conocer el estado de la experiencia del cliente.
- **Construcción y uso del conocimiento.** La organización comparte al interior los resultados obtenidos.
- **Estrategia de relacionamiento.** La organización ha identificado y definido el tipo de relaciones que son fundamentales a su negocio.

Cultura organizacional

- ***Diseñar experimentos que lleven a la acción.*** La organización define sus productos y servicios utilizando metodologías de testeo que permiten una co-creación y retroalimentación constante con el cliente. Se acepta el equivocarse y se valora aprender de las fallas.
- ***Personal con competencias y habilidades digitales.*** La organización ha definido su estrategia digital y en consecuencia la estructura y roles de la organización han sido actualizados para incorporar las competencias y habilidades digitales necesarias.

Conclusiones

El punto de partida en este trabajo ha sido la conciencia con respecto a la necesidad de abordar temas más allá de lo tecnológico, al momento de querer incorporar las nuevas tecnologías en la organización; sin embargo, se desconocía cuáles son esos otros aspectos a tener en cuenta, en especial cuando se trata de una organización que no se dedica a la tecnología. Adicional a esto, al momento de estar reunidas las directivas de la organización, eran evidentes las diferencias en el entendimiento de lo digital. A continuación, se exponen las conclusiones de la monografía realizada:

1. Al momento de tomar decisiones con respecto al uso y adopción de tecnologías en una organización, se deben contemplar, adicional a los aspectos tecnológicos, la cultura organizacional, la experiencia del cliente y el análisis de datos. Es a través de estos elementos que son aprovechadas las capacidades y características de las tecnologías, de otra forma no se tiene la estructura ni los lineamientos internos necesarios. **La cultura organizacional** define los objetivos asociados al tipo de relación que desea tener con sus clientes, asume nuevos enfoques y posturas, permite que la organización profundice en el entendimiento y conocimiento de los clientes, en donde son actualizadas las competencias y habilidades que requiere la organización, en sus colaboradores con respecto a las tecnologías. **La experiencia del cliente** se ha convertido en una excelente forma de crear una ventaja competitiva por la posibilidad de ser única y su dificultad de igualar, copiar o crear. Ya no es suficiente el pensar en lograr una venta, la competencia se está dando en otros terrenos que abarcan desde los sentimientos de una persona en una interacción con la organización, hasta el impacto social que se está generando. Es

importante mencionar que todas las interacciones que tiene un cliente con la organización cobran importancia, no solo es el momento de la compra el que se registra y se mide, sino que se amplía el análisis y seguimiento a otras interacciones, como lo son la búsqueda de información, la comparación, la aclaración de dudas, el uso del producto o servicio, el soporte y apoyo. Gran parte de las nuevas tecnologías se crean y desarrollan desde y para ofrecer experiencias de cliente, más aún, nuevos modelos de negocio tienen su origen allí.

El análisis de datos genera conocimiento si cuenta con objetivos y estrategias claras, estructuradas y bien definidas. A medida que una persona tiene interés en un tema o aspecto específico e inicia sus interacciones con lo digital, se va dejando una huella de este interés, la cual puede ser rastreada y utilizada por las organizaciones; es decir, que existe un mayor número de datos y la información puede llegar a obtenerse en tiempo real; sin embargo, se le debe dar un sentido desde las estrategias para que sea de utilidad.

2. **El entorno ha sido modificado por lo digital.** Los procesos, las relaciones, la información, los hábitos, los patrones de consumo, los canales, los tiempos, las fronteras han sido interferidos por las tecnologías. Esto implica que las organizaciones también deben hacer cambios, en especial en la forma en que se realizan las cosas. Para estar vigente en este nuevo entorno se requiere de agilidad, velocidad, estrategias y actitud de aprendizaje constante.

Se puede concluir que el llevar una organización a un camino digital, requiere una mayor conciencia, conocimiento y entendimiento de quién es la otra persona, ya sea que se trate de un cliente, un colaborador, un aliado o la comunidad. Es importante saber y entender cuáles son sus intereses, necesidades y problemas, para desde este conocimiento construir una propuesta de

valor. Todos estos puntos, replantean cuáles son las ventajas competitivas que tiene la organización y permiten dar foco en las necesidades que se cubrirán a través de nuevas tecnologías. Es allí en donde las nuevas tecnologías están aportando a las organizaciones.

Referencias bibliográficas

Adele K. Sweetwood (2016). *How One Company Used Data to Rethink the Customer Journey*.

Insight Center Collection Measuring Marketing Insights. Harvard Business Publishing.

Alan Zorfas and Daniel Leemon (2016). *An Emotional Connection Matters More than Customer*

Satisfaction. Insight Center Collection Measuring Marketing Insights. Harvard Business Publishing.

Beth Benjamin (2016). *Listen to Your Employees, Not Just Your Customers*. Insight Center

Collection Measuring Marketing Insights. Harvard Business Publishing.

Chandra Gnanasambandam, Martin Harrysson, Shivam Srivastava, and Yun Wu (2017). *Product managers for the digital world*. McKinsey.

Charlie Brown (2016). *Too Many Executives Are Missing the Most Important Part of CRM*.

Harvard Business Publishing.

Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan (2016). *Know Your*

Customers' "Jobs to Be Done". Insight Center Collection Measuring Marketing Insights. Harvard Business Publishing.

Customer Lifetime Value (s.f.). *Customer Lifetime Value*. Recuperado de

<http://www.customerlifetimevalue.co/>

Desphande, R. & Webster F. (1989). *Organizational culture and marketing: de fining the research agenda*. Journal of Marketing. Vol. 53. January.

Econsultancy, Adobe Digital (2015). *Digital Intelligence Briefing: 2015*. Digital Trends.

Edelman, D. and Singer, M. (2016). *Competing on Customer Journeys*. Insight Center Collection Measuring Marketing Insights. Harvard Business Publishing.

Eric Almquist (2015). *Elements of Value: Measuring What Consumers Really Want*. Harvard Business Review Webinar.

Eric Almquist (2016). *The 30 Things Customers Really Value*. Insight Center Collection Measuring Marketing Insights. Harvard Business Publishing.

Fernández Otero, Marcos, and Navarro Huerga, Miguel (2014). *Sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes en las Empresas (CRM)*. Alcalá de Henares, ES: Servicio de Publicaciones. Universidad de Alcalá.

Google AdWords (2017). *¿Qué es Google AdWords?* Recuperado de https://adwords.google.com/intl/es_es/home/how-it-works/

Google Analytics 360 Suite (2016). *3 Ways Marketing Organizations Can Make Data More Actionable*. Insight Center Collection Measuring Marketing Insights. Harvard Business Publishing.

Google Analytics 360 Suite (2016). *Creating Customer Value by Harnessing Data*. Insight Center Collection Measuring Marketing Insights. Harvard Business Publishing.

Google Analytics 360 Suite (2016). *How to Build a Culture of Growth, A Guide for Leading Your Marketing Team to Focus on Testing, Growth, and Profit*. Google Analytics 360 Suite.

Google y TNS (2015). *Micro-Momentos, Colombia. Google y TNS, encuesta en línea con usuarios de internet y de smartphones. Micro-Momentos, septiembre 2015. Colombia*. Google y TNS.

Gutiérrez Ángel (2017). *Qué es una app y cómo descargarla*. About español. Recuperado de: <https://www.aboutespanol.com/que-es-una-app-y-como-descargarlas-3507717>

Jacques Bughin, Laura LaBerge, and Anette Mellbye (2017). *The case for digital reinvention*. McKinsey Quarterly February 2017.

Karel Dörner and David Edelman (2015). *What 'digital' really means*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>

Karen Dillon (2016). *The Power of Designing Products for Customers You Don't Have Yet*.

Insight Center Collection Measuring Marketing Insights. Harvard Business Publishing.

Karen Dillon (2016). *What Airbnb Understands About Customers' "Jobs to Be Done"*. Insight

Center Collection Measuring Marketing Insights. Harvard Business Publishing.

KPMG, Funcas (2017). *El nivel de madurez digital Sector Financiero en España*. KPMG

Lorraine Mirabella (2015). *Under Armour may be evolving into a fitness technology company*.

The Baltimore Sun. Recuperado de: <http://www.baltimoresun.com/business/under-armour-blog/bs-bz-under-armour-fitness-technology-20150207-story.html>.

Mark McDonald (2015). *What is a digital strategy?* Accenture Strategy, Digital Strategy.

Martin Hirt and Paul Willmott (2014). *Strategic principles for competing in the digital age*.

McKinsey Quarterly May 2014

Martínez Mediano, Catalina (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*.

Madrid, ES: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Matthias Daub and Anna Wiesinger (2015). *Acquiring the capabilities you need to go digital*.

McKinsey.

Michel Porter (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Nick Harrison and Deborah O'Neill (2016). *Using Data to Strengthen Your Connections to Customers*. Insight Center Collection Measuring Marketing Insights. Harvard Business Publishing.

Niraj Dawar (2016). *Use Big Data to Create Value for Customers, Not Just Target Them*. Insight Center Collection Measuring Marketing Insights. Harvard Business Publishing.

Páramo Morales, Dagoberto, Ramírez Plazas, Elías, and Rodríguez Ramírez, Alfonso (2011). *Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado* (2a. ed.). Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2011.

Ronald van Loon (2017). *Digital Transformation Starts with Customer Experience*.

Smaply (2017). Features: *Journey Map Editor*. Recuperado de <https://www.smaply.com/features.html>

Smaply (2016). *Service Design Manual*. Versión 1.2 2016. Recuperado de <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cxindustries-website-assets/smaply/downloads/Smaply-Explainer-A5-02-DS.pdf>

Think with Google (2015). *Dos pymes familiares que se animaron al mundo online*. Think with Google, Experiencia de Usuario & Diseño, Publicidad.

User Experience Professionals Association (s.f). *Definitions of User Experience and Usability*.
Recuperado de: <http://uxpa.org/resources/definitions-user-experience-and-usability>

Verónica Baena Graciá (2011). *Fundamentos de marketing: entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. Editorial UOC

Ejemplo de un cuestionario para conocer el nivel de madurez digital

A modo de ejemplo, se presenta el siguiente cuestionario en donde son evaluados las variables y criterios asociados a la madurez digital.

Variable: Experiencia de cliente

El cliente percibe que su experiencia con la organización es una ventaja competitiva de la organización.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Existe un interés en la organización por crear experiencias valiosas para el cliente

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Se conoce cómo influyen las emociones del cliente en los estados financieros

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

La organización realiza estudios para conocer realmente que necesita el cliente

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Variable: Análisis de datos

La organización tiene tableros de control que generan información en línea

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Las decisiones que toma la organización son argumentadas con datos propios

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

La organización tiene indicadores clave que permiten medir el estado de la experiencia de cliente

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

La organización comparte al interior los resultados obtenidos

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Variable: Cultura organizacional

La organización ha identificado y definido el tipo de relaciones que son fundamentales a su negocio

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

La organización realiza un testeo constante con el cliente final de sus productos y servicio

--	--	--	--	--

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

En la organización se acepta el equivocarse y se valora aprender de las fallas

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

La estructura y roles de la organización han sido actualizados para incorporar las competencias y habilidades digitales necesarias

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------