

.UBAeconómicas | posgrado

ENAP Escuela de Negocios y Administración Pública

*Maestría en Gestión Estratégica de Marketing
Digital y Negocios por Internet*

Trabajo Final de Maestría

Título del Trabajo:

Estrategia omnicanal en el relacionamiento con los clientes:
análisis y diseño de una alternativa de atención al cliente
para el caso de una empresa de servicios

Autor:

Mg. Gustavo Daniel Koblinc

Tutor:

Carlos Greco

2022

Dedicadoria

Hace muchos años, me regalaste tu libreta de la UBA, fue lo que pudiste y lo que te salió, te hubiera gustado seguir, pero no pudiste o no quisiste, quien sabe... Pocas veces te vi sonreír tanto como cuando obtuve mi primer título, acá va otro, que lo disfrutes ahí donde estés viejo...

Agradecimientos

Este trabajo tuvo varias etapas de elaboración y mucha, pero mucha gente involucrada, leyendo y corrigiendo, ayudando y comentando, y es hora de decir gracias a todos.

En primer lugar, siempre y fundamentalmente, mi esposa Carolina y mis hijos Matías y Tomás. Uds. son la razón y la motivación, el porqué de los tiempos dedicados, y los esfuerzos. A veces, la elaboración de este trabajo compitió con tiempo de calidad compartida, pero quiero que sepan que parte de hacer este trabajo final, tuvo que ver y mucho con dar el ejemplo, espero que les sirva para su vida, elijan lo que elijan hacer o ser.

En segundo lugar, mi tutor Carlos Greco, sus aportes, comentarios y correcciones fueron fundamentales para que este trabajo llegara a buen puerto.

En tercer lugar a Carlos Alfredo (Freddy) Rosales, su propuesta de escribir el Capítulo de Omnicanalidad de Mejor Marketing fue a su vez inspiración y castigo en la prosecución de este Trabajo Final, pero en su defensa debo decir que la inspiración la puso él, y el castigo me lo autoinflingí yo.

En cuarto lugar a la Lic. Marita Ravelli (perdón María del Carmen Ravelli) y al Mg. Marcos Pueyrredon, Subdirectora y Director de la Maestría en Gestión Estratégica de Marketing Digital y Negocios por Internet. Su confianza en mí para llevar adelante mi tarea como Coordinador Académico (y la insistencia de Marita para que presente este Trabajo Final), fue fundamental para decidirme a completar esta presentación.

No quiero dejar de mencionar a todos los docentes, y alumnos de la Maestría, tanto los del pasado con los que me tocó cursar, como los actuales con los que me toca compartir las actividades como Coordinador Académico y Docente. De muchos de Uds. he tomado las ideas (siempre con permiso) que aquí intenté sintetizar. Gracias por su generosidad y su compañerismo.

Por último, un agradecimiento especial a todos los que me han ayudado, leído y corregido, tanto este trabajo, como el original editado en Mejor Marketing, gracias por dedicarle tiempo a la lectura, y aportar valor al mismo.

Resumen

Este trabajo es, básicamente, varios trabajos en uno.

En primer lugar, es un Trabajo Final de Maestría, condición necesaria para ser Magister de la Universidad de Buenos Aires.

Pero, las diversas vicisitudes, casualidades y causalidades, hicieron que este Trabajo Final de Maestría, sea muchas cosas más.

Representa tanto la experiencia profesional, como académica, que me ha tocado atravesar desde aquellos lejanos días de marzo del 2014 cuando comencé a cursar la Especialización que luego se transformó en esta Maestría.

También representa la escritura de un capítulo para un libro (algo que hasta ese momento, nunca pensé que haría) publicado por AMDIA, y la Coordinación Académica de esta querida Maestría.

Pero, principalmente, representa algo muy simple que me desvela tanto profesional como académicamente: cómo logramos en un mundo hiperconectado, donde las personas se relacionan con las marcas por múltiples canales, para seguir siendo relevantes, coherentes en nuestras comunicaciones, y eficientes operativamente.

Esto, en resumen, es pensar en una estrategia omnicanal para el relacionamiento con los clientes. Debido a mi campo de acción profesional, elegí trabajarlo desde la óptica de la atención al cliente en empresas de servicios

Ahora, ¿a qué nos referimos con una estrategia de atención al cliente omnicanal? Podríamos definirlo como un enfoque a través de múltiples canales que busca ofrecer una experiencia sin distinción si el cliente está operando a través de nuestro sitio web, dispositivo móvil, por teléfono o en un local físico. Es importante distinguir una experiencia omnicanal de una multicanal, esencialmente, todo se reduce a la profundidad de la integración y orquestación de los canales.

Todas las experiencias omnicanales se instancian a través de múltiples canales, pero no todas las experiencias multicanal son omnicanal. Podría ocurrir que una empresa genere una muy buena experiencia en los locales físicos, una buena App móvil, eficiencia en las campañas en medios sociales, y un sitio web bien diseñado, pero si no existe coherencia e interoperación entre ellos, no podríamos afirmar que se trata de una experiencia omnicanal.

Este trabajo pretende reflejar cuáles son las principales características que hoy proponen las tendencias sobre omnicanalidad, y como, desde que fue planteado originalmente en el texto editado por AMDIA, se han ido modificando sus objetivos, formatos de aplicación y resultados.

Omnicanalidad - Customer Centric - Tecnología - Canales de Atención

“If I would have asked people what they wanted, they would have said faster horses”

Henry Ford

Índice General

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
Índice General	7
Introducción	8
Contexto	8
Presentación breve del caso	9
Objetivos del Trabajo Final	10
Marco Referencial para el Abordaje Conceptual	12
Definición de los Objetos de Estudio	12
Estado del arte	13
Perspectiva propia	18
¿Qué entendemos por canal?	18
¿Qué es la multicanalidad?	20
¿Qué significa el concepto de consumer centric?	21
El enfoque del paradigma omnicanal	22
La estrategia omnicanal	23
Presentación del Caso	25
Dimensión Contextual (PESTA)	26
Dimensión Consumidor o Cliente	27
Dimensión Tecnológica	28
Dimensión Organizacional	29
Análisis del Caso	32
Estrategias de Análisis	32
Demandas por Cada Canal de Contacto	32
Capacidades Operativas de la Organización	33
Mejoras Operativas, Retorno de la Inversión y Satisfacción de los Consumidores	33
Análisis	34
Premisas para Casos Análogos	44
Consideraciones Finales	47
Referencias Bibliográficas	48

Introducción

El principal objetivo de este trabajo final es analizar y diseñar una estrategia omnicanal en la orquestación de canales de atención al cliente para una empresa de servicios.

Para ello se analizarán las principales tendencias de omnicanalidad, los procesos involucrados, y las necesidades tecnológicas requeridas. Luego se analizarán las razones culturales internas de las organizaciones y se evaluarán las posibilidades de implementación de las mismas en el mercado argentino.

Contexto

Si bien existe desde comienzos de los años '90 la posibilidad de identificar y registrar las operaciones (ventas, reclamos técnicos y/u operativos, reclamos administrativos, etc.) que se realizan por medios informáticos, recién en los últimos veinte años, esta tecnología se ha empezado a aplicar al Marketing.

Basta con pensar cómo se realizaban las transacciones bancarias a fines de la década del 80' para saber que prácticamente la única manera de relacionarse era presencialmente en las sucursales.

Luego, comenzaron a operar los Centros de Atención al Cliente en forma telefónica, y las terminales de autoservicio. Más adelante, se incorporaron los *IVR (Interactive Voice Response)* en la atención telefónica, y en las últimas décadas, los sitios web, las aplicaciones móviles, las redes sociales, y el correo electrónico y más recientemente los *Chatbot*¹ basados en Inteligencia Artificial.

La complejidad en la orquestación de estos múltiples canales, obliga a las empresas a emplear nuevas estrategias que simultáneamente permitan un uso eficiente de los recursos tanto humanos como tecnológicos, coherencia en las políticas de atención, un único manual de estilo independientemente del canal utilizado, y que generen satisfacción en las experiencias de los clientes (*Cx* o *Customer Experience*).

Se dan en paralelo dos situaciones propias de la economía de red, definidas a partir de los postulados de Robert Metcalfe (Varian & Shapiro, 1998), que benefician la inclusión de estas

¹ Los chatbot o bot conversacional, son aplicaciones software que simulan mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas.

tecnologías en la gestión de relaciones de las empresas con los clientes: el amplio desarrollo de las conexiones a Internet residenciales tanto fijas como móviles, superando por primera vez los 38 millones de conexiones de acuerdo al INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021) y el marcado descenso en los costos de adquisición de tecnología, siguiendo las consecuencias de la Ley de Moore (Moore, 1965). Si a esta evolución natural, sumamos las condiciones desarrolladas a partir del ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio) dictado por el Gobierno Nacional a partir del 19 de marzo de 2020, las condiciones para una digitalización acelerada fueron dadas.

Habiendo dado ya el paso muchas empresas hacia la multicanalidad integrando canales digitales a los tradicionales presenciales y telefónicos, el siguiente paso es sumar procesos, herramientas digitales y capacitación que logren brindar más y mejores experiencias integradas y orquestadas a los consumidores.

Presentación breve del caso

En el año 2013 se realizó en la ciudad de Chicago, USA, el congreso anual de la DMA (*Direct Marketing Association*) y fue el primer espacio de la industria del Marketing en el cual se comenzó a hablar de *Omni Channel Customer Experience* (Experiencia del Cliente Omnicanal).

Si bien ha pasado casi una década desde ese momento, y múltiples publicaciones académicas, desde el punto de vista de las empresas, todavía existen restricciones. Según Damián Sztarkman, Director de la Maestría en Negocios Digitales de la Universidad de San Andrés, “una estrategia Omnicanal es un acercamiento al marketing, las ventas, y la forma de servir a un cliente asegurando una experiencia satisfactoria (sin costuras) no importa cómo o por donde nos contacte el cliente”. Este objetivo es aspiracional, ya que cambian constantemente los medios por los cuales estos clientes podrían contactarse.

Tomando la definición anterior, en el “no importa cómo o por donde nos contacte el cliente”, implicaría integrar tanto los canales presenciales, como telefónicos y digitales, tanto desde la gestión humana de los mismos, cómo desde la gestión automática. Este punto en sí mismo implica lograr que cada iniciativa esté orquestada entre todos los canales.

Existen además otras problemáticas a considerar, ya que en muchas ocasiones los canales digitales presentan algunas limitaciones, haciendo que los clientes sigan eligiendo los canales

tradicionales para evacuar sus consultas. También impactan las cuestiones culturales ligadas tanto a la usabilidad de los canales, como a la disposición de las organización por adoptarlos. Es fundamental contar con procesos y herramientas que nos permitan homogeneizar estos canales, es decir que la experiencia del cliente sea equivalente independientemente del canal por el cual se comunica.

En el caso particular que es objeto de análisis, se encuentran situaciones particulares que complejizan aún más por tratarse de empresas de servicio donde el relacionamiento del cliente con la empresa se produce a lo largo del tiempo, y no en sólo una transacción. En estos modelos, la rentabilidad del cliente se genera a lo largo del tiempo, y no a partir de una transacción primaria. Es más, generalmente, los costos de adquisición producen que los clientes al ingresar no sean rentables, sino que esto se vaya produciendo en la medida que permanezcan como tales.

Además, los procesos de atención al cliente que son objeto de estudio se originan generalmente en canales de atención presenciales, para luego en el tiempo, con la aparición de los centros de contacto, migrar a canales de atención telefónicos. A estos se suman los canales digitales, los cuales, durante el ASPO, han demostrado ser sumamente efectivos para dar continuidad de servicio.

Sin embargo, el objeto principal de estudio no es la viabilidad o no de estos canales, sino cómo lograr que constituyan una estrategia omnicanal.

Objetivos del Trabajo Final

El principal objetivo de este trabajo final es analizar y diseñar una estrategia omnicanal en la orquestación de canales de atención al cliente para una empresa de servicios.

Tomando la metodología definida en (Yacuzzi, 2005) planteamos cómo diseñar una estrategia omnicanal en el ámbito de aplicación de la atención al cliente en empresas de servicio, y por qué es importante realizarlo dentro de su estrategia de relacionamiento con los mismos.

En los últimos años, las organizaciones han revisado fuertemente su postura subjetiva con respecto a los clientes, entendiendo que la única manera de plantear relaciones duraderas es a través de estrategias orquestadas que pongan al cliente en el centro.

En (Sinek, 2019) el autor plantea que “las organizaciones compiten contra sí mismas, no contra otras empresas, para lograr mejorar su relación con sus clientes”. El gran desafío es

como lograr este objetivo de mejora, en tanto no podemos hablar de “los clientes” como ente abstracto, sino que existen múltiples segmentos de clientes, más aún múltiples *unicidades*, cada una con necesidades y expectativas particulares.

Planteado en estos términos, podría sostenerse que el diseño propuesto debería ser único e irrepetible para cada cliente, lo cual sería, pensando en organizaciones con cientos de millares de clientes, cuasi imposible de realizar.

Es por ello que se define un abordaje de diseño basado en la adopción de una estrategia omnicanal donde se priorizan los diversos caminos del cliente (*Customer Journeys*) en lugar de un enfoque basado en capacidades tecnológicas.

Como objetivos secundarios, planteamos como estas estratégicas simultáneamente tienen que lograr mejoras en los indicadores de satisfacción del cliente y generar eficiencias operativas desde el punto de vista económico, automatizando procesos de atención al cliente donde sea viable.

Si bien tomamos como fuente la bibliografía escrita, el abordaje de investigación es personal, empírica, y principalmente sin perder la mirada sobre las restricciones propias del mercado argentino, planteando objetivos sistémicos de corto plazo en modelos de mejora continua.

Marco Referencial para el Abordaje Conceptual

Como fue mencionado previamente, existe diversa bibliografía escrita sobre el desarrollo de una estrategia omnicanal.

Al ser esta una disciplina profesional que cruza diversas problemáticas, las fuentes de análisis son heterogéneas, y en muchos casos no alcanzan hasta la operativización efectiva y puesta en marcha del diseño planteado.

Definición de los Objetos de Estudio

Al tratarse el presente trabajo sobre una propuesta de diseño de una estrategia omnicanal, es necesario definirla tanto en su sentido particular, como amplio, partiendo de la definición de los canales de atención, para luego integrarlos en una concepción de múltiples canales o multicanalidad, y llegando finalmente a la omnicanalidad.

Es necesario partir entonces, de que es un canal de atención, cuáles son sus características implícitas, y como tipificarlos para poder clasificarlos. Esta definición primaria, permitirá luego comprender las características complejas del pasaje de un modelo de múltiples canales a la concepción de la omnicanalidad.

Sin embargo, para poder realizar una propuesta de análisis y diseño, es necesario el planteo de otros conceptos que cruzan el objeto primario de estudio.

En primer lugar, no es posible plantear un diseño de una estrategia de atención al cliente, sin definir el concepto de experiencia del cliente. Es necesario considerar tanto la experiencia del cliente, como sus métricas asociadas, tales como el *Net Promoter Score* o *NPS* (Reichheld, 2003) o la satisfacción del cliente.

Otro concepto importante a tener en cuenta es el *Customer Lifetime Value* o *CLV* (Rust et al., 2001) el cual, en las empresas de servicios que son objeto de este estudio es crítico debido a la necesidad de lograr rentabilidad en el tiempo, y no a partir de una transaccionalidad particular como la venta de un producto. El logro de la rentabilidad en este tipo de empresas se ata fuertemente a la fidelidad de los clientes con la marca, la cual claramente se sostiene en las experiencias positivas que obtenga.

Al diseñar una alternativa de atención al cliente omnicanal, no podemos perder de vista que la misma tiene que además de brindar experiencias satisfactorias a los clientes, ser sustentables a

lo largo del tiempo, y eficientizar los costos operativos. Es por ello que debemos mencionar el concepto de eficiencia operativa (Porter, 1996) como una condición necesaria para lograr la rentabilidad. Lograr tener una estrategia que simultáneamente brinde experiencias satisfactorias y eficiente la operación será parte del objetivo de diseño propuesto.

Comprender las necesidades y las motivaciones de los clientes es una de las principales actividades a tener en cuenta para poder desarrollar una estrategia de diseño exitoso de atención al cliente y el uso de *Customer Journey Map* (Richardson, 2010) es una de las mejores herramientas para lograrlo. En el caso particular del presente objeto de estudio, la complejidad está puesta en la multiplicidad de canales diversos de atención.

Cualquier diseño de estrategia omnicanal tendrá valor en un contexto de altos volúmenes de clientes y transacciones ya que las características intrínsecas de la omnicanalidad correlacionan con la imposibilidad de gestionar manualmente las mismas, motivo por el cual el uso de herramientas de *Marketing Automation* o un *Omnichannel Marketing Hub* (Gartner, Inc., 2021) serán necesarias para administrar el grado de complejidad implícito.

Finalmente, existen dos objetos de estudio secundarios que, debido al marco subyacente en el cual se desarrollan las estrategias, es necesario mencionar. El primero de ellos es la centralidad del cliente o *Customer Centricity* (Fader & Toms, 2019) la cual guiará el diseño de cualquier estrategia de relacionamiento. El segundo es la Transformación Digital o más precisamente la aceleración de la misma en los términos de un vórtice (Wade et al., 2015) que absorbe a alta velocidad y transforma a todas las industrias. Ambos objetos determinan el marco contextual en el cual se tendrá que analizar y diseñar la estrategia omnicanal.

Estado del arte

Si bien el marco referencial empírico no es muy vasto, se detallan algunas de las publicaciones tanto académicas, como profesionales sobre las cuales se apoya el desarrollo a realizar en forma posterior.

Dentro de la bibliografía se encuentra *Competing in the Age of Omnichannel Retailing* (Brynjolfsson et al., 2013) donde los autores analizan las principales ventajas de introducir estas tecnologías, así como también los riesgos de no hacerlo. A casi diez años de publicación de este trabajo académico del *MIT Sloan*, su principal valor radica en haber visibilizado primero lo que en pocos años se transformaría en una norma en el mercado: la necesidad de

contar tanto con canales de venta presenciales, como online. A su vez, detalla siete puntos para tener estrategias omnicanales exitosas, los cuales siguen plenamente vigentes:

1. Proveer precios atractivos y contenido curado: buenas descripciones de producto, recomendaciones de usuarios, comparativas, etc.
2. Aprovechar el poder de los datos y el análisis de los mismos: no sólo las transacciones de los usuarios son importantes, también toda la información que el tráfico online genera.
3. Evitar la competencia directa por precio: contar con estrategias diferenciales para crear productos o servicios que no puedan ser comparados en forma directa, *paquetizando* productos, agregando servicios de garantía, etc.
4. Aprender a comercializar productos de nicho: siguiendo los postulados definidos por (Anderson, 2004) utilizar la potencia del online y offline para desarrollar estrategias integradas.
5. Hacer hincapié en el conocimiento del producto: la venta minorista omnicanal permite a los consumidores acumular conocimiento del producto en todo el proceso de compra.
6. Establecer costos de intercambio: es posible reducir la cantidad de competidores generando programas de fidelización similares a los utilizados por las aerolíneas para viajeros frecuentes.
7. Aceptar la competencia: es posible vender productos de alta calidad, reduciendo precios, en un mercado con mayor competencia y transparencia.

En un informe basado en una encuesta de Gartner (Gartner, Inc., 2015) publicado un par de años luego se afirma que los proyectos destinados a mejorar la consistencia entre canales y actuar como *una* organización unificada han pasado a ser la prioridad número uno dentro del espectro de proyectos de experiencia de clientes de las organizaciones.

Los participantes de la encuesta también brindaron una perspectiva sobre sus planes en proyectos de mejora de experiencia de cliente para ese año.:

- Proyectos de autoservicio de experiencia del cliente
- Actividades de orquestación multicanal (omnicanalidad)
- Recopilar y analizar la voz de los clientes

La consistencia omnicanal es el enfoque número uno para ese año, subiendo desde la séptima posición en la lista de proyectos que ocupaba el año anterior. La voz del cliente baja del primer lugar al tercero, mientras que los proyectos de autoservicio se mantienen igual.

Otro trabajo publicado el mismo año (Wealtha, 2015) repasa los conceptos de omnicanalidad y brinda una serie de consejos prácticos para implementarla. El primer cambio es cultural, se afirma, donde las organizaciones deben pasar de una visión centrada en los canales de atención, a una centrada en el cliente (*customer centricity*), siendo él quien elige su canal de preferencia y la experiencia a recibir debería ser *equivalente*, independientemente del canal. Esta simple definición es uno de los conceptos principales en los que se apoya la omnicanalidad.

Al año siguiente, en un artículo de McKinsey (Bianchi et al., 2016) los autores plantean que agregar canales digitales requiere grandes esfuerzos, pero los resultados pueden ser decepcionantes. Además, agregan que la integración de canales digitales y tradicionales en una oferta verdaderamente omnicanal es aún más difícil.

Si bien la integración de lo digital en una experiencia omnicanal rompe las barreras para los clientes y genera eficiencias, lo que permite a las empresas perfeccionar sus habilidades digitales de una manera que aprovecha su fortaleza en los canales tradicionales, las empresas primero deben derribar sus propias barreras internas, inicialmente desarrollando una comprensión más sofisticada de cómo piensan sus clientes acerca de todas las opciones de canales.

El desarrollo de los *Customer Journey Maps* entre los canales revela las oportunidades más importantes para que los canales cooperen, formando una lista de cambios que la empresa debe implementar. Finalmente, para garantizar que los cambios duren, cada *Journey* importante necesitará su propio líder y un equipo multidisciplinario, tableros de seguimiento de indicadores, una hoja de ruta para la transformación y comunicaciones claras y gobernanza de los altos ejecutivos.

Finalmente, los autores sugieren “comenzar poco a poco, desde el cliente” relevando los principales puntos de dolor del consumidor en primera instancia. El análisis resultante ayudará a la organización a ver qué cambios hacer primero, lo que gradualmente hace que todo el proceso sea más simple y efectivo para los clientes de principio a fin:

1. Descubriendo “personas”: que describen los principales segmentos de la población de clientes de una manera más rica de lo que permite la segmentación tradicional basada en datos demográficos.
2. Trazar el *Journey Map*: poniendo énfasis en identificar los *pain points* más importantes (y a menudo ocultos) que encuentra la persona y las áreas de oportunidad resultantes para el rediseño.
3. Diseñar un portafolio de iniciativas omnicanal para cada área de mejora: cada una de las iniciativas debe ser pragmática y alcanzable, mientras que juntas generan un cambio profundo y duradero.
4. Promover el refinamiento y la mejora continua: la nueva estructura organizativa reevalúa continuamente cómo funciona el modelo omnicanal, identificando oportunidades de mejora y traduciéndolas en nuevas rondas de iniciativas para su implementación.

En el trabajo realizado por Winterberry Group en asociación con la Data & Marketing Association (DMA) (Winterberry Group, 2016) los investigadores identifican las principales razones por las cuales las organizaciones plantean la necesidad de recorrer el camino hacia el desarrollo de estrategias basadas en programas omnicanales.

Estas estrategias se basan en tres conceptos:

- Reconocimiento: la personalización de la experiencia para miembros individuales de la audiencia a medida que interactúan con diversas promociones y transacciones en los puntos de contacto.
- Fidelización: el mantenimiento de una combinación fluida de canales de atención al cliente que ofrecen la mejor experiencia (mientras aprovechan las fortalezas inherentes de cada canal).
- Orquestación: la gestión coordinada de experiencia del cliente, aprovechando una combinación de *data driven* e infraestructura apoyando la selección óptima de canales de acuerdo a las preferencias del cliente.

En Marketing 4.0 (Kotler et al., 2016) los autores proponen combinar lo mejor de ambos mundos, el marketing tradicional y el marketing digital y definen por primera vez los conceptos showrooming (donde el consumidor investiga y analiza en el mundo físico, para luego completar la compra en el mundo online) y webrooming (donde el consumidor realiza

el camino inverso, investiga online, para luego concurrir a una tienda física a comprar el producto).

Los autores definen al marketing omnicanal como la práctica de integrar múltiples canales para crear una experiencia de cliente **uniforme** y **consistente**. Para lograrlo las organizaciones deben romper silos de canales y unificar sus objetivos y estrategias. Esto asegurará un esfuerzo concertado a través de múltiples canales *online* y *offline* para impulsar a los clientes a comprometerse con la compra.

Además, plantean cómo poner en marcha estrategias 360° complementándose con inteligencia artificial para mejorar la productividad del marketing, o el Big Data para adaptarnos mejor a las necesidades del cliente.

Finalmente, proponen una hoja de ruta para la implementación de una buena estrategia de marketing omnicanal:

1. Mapee todos *Touchpoints* y canales posibles en el *Customer Path*: El primer paso para desarrollar una estrategia de marketing omnicanal es asignar todos los puntos de contacto y canales posibles a través del camino del cliente.
2. Identifique los puntos de contacto y canales más críticos: cualquier cliente individual puede elegir experimentar una combinación diferente de puntos de contacto a través de múltiples canales en una cierta secuencia, que llaman *A Snapshot of Customer Path Scenario*.
3. Mejore e integre los puntos de contacto y canales más críticos: el siguiente paso es evaluar y mejorar los canales más importantes en los puntos de contacto más críticos, lo que determinará el éxito de la estrategia omnicanal.

En un trabajo publicado por la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA) (Koblinc, 2017), el autor plantea las principales restricciones que tienen las organizaciones para implementar estrategias omnicanales y una mirada sobre la necesidad de herramientas informáticas como una consecuencia de la definición de los procesos involucrados.

A partir de la multiplicación de los puntos de contacto se torna mucho más complejo lograr coherencia en las comunicaciones y eficiencia en los procesos. Cada iniciativa en cada canal

es independiente y no está orquestada con el resto de los canales digitales, ni con el resto de los canales tradicionales, lo cual produce un contexto de operación mucho más complejo.

El hincapié está puesto en las herramientas necesarias para homogeneizar estos canales, es decir, lograr que la experiencia del cliente sea equivalente sin importar por qué canal se comunique.

A su vez, plantea la necesidad de poder personalizar las ofertas comerciales, y la dificultad que implica gestionarlas sin el uso de herramientas tecnológicas que simplifiquen el proceso y permitan mayor dinamismo en las interacciones.

Finalmente en un Whitepaper de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) (Zilic & Krawchik, 2020) las autoras analizan los cambios producidos a partir marzo de 2020 y plantean un desafío afirmando que “nadie contemplará su negocio sin presencia en los canales digitales”. Al verse obligado el consumidor a tener que utilizar los canales digitales en forma mandatoria, ante el aislamiento impuesto, la tasa de uso aumentó radicalmente, siendo el desafío principal la adopción plena en un contexto donde hoy ya esa obligatoriedad ha quedado perimida.

Perspectiva propia

Como fue mencionado previamente, la primera vez que escuché hablar de omnicanalidad fue en el 2013 en el evento anual de *Data & Marketing Association (DMA)*, en Chicago, IL. Esa fue mi primera participación en un evento de esa envergadura y, lo primero que me sorprendió, fue que más que un evento de marketing parecía un congreso de tecnología.

La mayoría de los stands estaban tomados por los principales proveedores mundiales de tecnología, quienes exponían sus soluciones. En el congreso que se desarrollaba en paralelo, ya no se hablaba de Comportamiento del Consumidor, sino de *Customer Journeys*.

En los últimos años, estos cambios ya se han hecho normales para todos nosotros, aún así, vale la pena que repasemos algunos conceptos, y tengamos una pequeña guía de definiciones que nos permita diferenciarlos.

¿Qué entendemos por canal?

Si pretendemos definir algo como *omnicanal*, primero deberíamos tener definido a qué llamamos canal.

Un canal de comunicación se define como un medio por el cual llegamos a un consumidor. Teniendo en cuenta esta definición nos restaría entender por qué hablamos de canal de comunicación y no de medio de comunicación.

Mientras que un canal de comunicación es algo que nos permite llegar a un consumidor en forma 1:1, con los medios de comunicación llegamos en forma masiva a nuestras audiencias.

De acuerdo a la definición de Kotler (Kotler & Armstrong, 2013) el marketing directo consiste en las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes.

Vale decir que estos canales son lo que otrora se conocían como marketing directo, con su evolución al marketing digital, mientras que los medios siguen siendo los tradicionales (vía pública, gráfica, radio y TV). En esta visión el canal cumple con una condición básica: la posibilidad de la llegada individualizada a cada consumidor/cliente.

Teniendo ya en mente lo que entendemos por canal, veamos qué canales tenemos disponibles para interactuar con nuestros consumidores:

- Locales comerciales
- Teléfono
- Tótems de atención a clientes
- Emails
- SMS
- Whatsapp
- Redes sociales
- Sitio web
- Apps
- Otros

Si además tomamos como parámetro que varios de ellos tienen la opción de ser atendidos o gestionados por seres humanos o *Bots* (en el teléfono, por ejemplo, podemos contar con un *Contact Center* de atención humana o con un *IVR*), o más precisamente con la combinación de ambos, la cantidad de canales a atender y de formatos de atención se multiplicará.

Un punto no menor a la hora de pensar nuestras estrategias de canales, es que las expectativas y demandas por cada canal no necesariamente son las mismas. Mientras en un canal físico-presencial, la expectativa como consumidor será poder “tocar el producto” y ser asesorado por especialistas; en cambio, en un canal digital a través de un dispositivo móvil, la expectativa será conseguir rápidamente información.

Una forma intuitiva de visualizar esta multiplicidad es mapear los canales disponibles o futuros en una matriz de doble entrada. La idea es detallar si el canal es de atención física, telefónica o digital, y si detrás de dicho canal de atención hay un humano o una plataforma tecnológica (un *Bot*, un *IVR*, etc.).

¿Qué es la multicanalidad?

Habiendo definido anteriormente los conceptos de canal o canales, pasamos a definir la multicanalidad, que no es otra cosa que el uso de múltiples canales.

Pero más que la definición de multicanalidad, lo que nos ocupa es la gestión de campañas multicanal, que según Gartner (Gartner, Inc., 2021), se define como la capacidad de definir, orquestar y comunicar ofertas de las empresas a diversos segmentos de clientes a través de canales tales como sitios web, aplicación móvil, correo directo, redes sociales, *call center* y correo electrónico. Más tarde, veremos que Gartner también modificó esta denominación para adaptarla a la situación actual de los proveedores tecnológicos y la realidad del mercado.

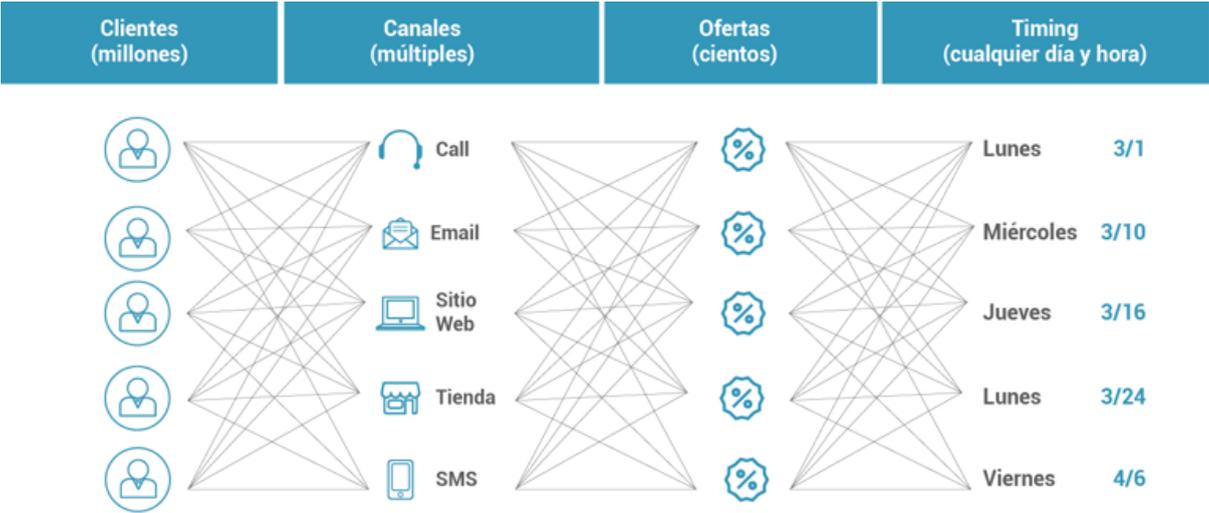


Gráfico I: Utilización de múltiples canales para la entrega de ofertas

Gráficamente, tenemos múltiples canales de comunicación, para comunicar algunas ofertas (pueden ser cientos) a muchos consumidores potenciales, que pueden ser millones, como fue

detallado en (Koblinc, 2017). Con un detalle no menor: el momento o *timing* en el cual se hacen estas comunicaciones es determinante en el éxito o no de la campaña que estemos realizando, medido en tasa de conversión o cualquier otro indicador de negocio que se desee seguir.

Entonces, la clave del éxito de una campaña multicanal, es el uso de los canales disponibles en forma eficiente (cubriremos más adelante el concepto de eficiencia) para poder llegar con el mensaje correcto a la persona indicada, mediante el canal de su preferencia y en el momento preciso.

En definitiva se trata de hacer buen uso de las capacidades tecnológicas y humanas, y de los procesos, en pos de lograr comunicaciones relevantes con nuestros consumidores.

¿Qué significa el concepto de *consumer centric*?

A partir de las definiciones anteriores, y de lo expresado en (Koblinc, 2017) es claro que contamos con una potencia sin precedentes para orquestar mensajes y ofertas a través de múltiples canales de contacto pero, ¿Esto garantiza obtener buenos resultados? ¿Es tenida en cuenta la Satisfacción del Cliente?.

En el siguiente gráfico vemos cómo cuando el contenido o la oferta está en el centro de nuestra estrategia, podemos utilizar todos los canales disponibles y enviar comunicaciones a través de ellos a nuestros consumidores.



Gráfico II: Centralidad en el cliente

Pero esta ventaja competitiva a su vez radica en un problema: si no cuidamos nuestra estrategia de comunicación, la posibilidad de saturar a los consumidores aumentará en forma exponencial.

Es por ello que es fundamental que nuestra estrategia se vuelva *centrada en el consumidor*, y no en nuestra visión de lo que nos gustaría comunicar. En este nuevo paradigma centrado en el cliente, podemos enviar el mensaje correcto, a la persona indicada, por el canal adecuado y en el momento preciso, centrándonos exclusivamente en lo que el consumidor desea recibir (o lo que asumimos que desea recibir). Evitando así los envíos masivos que sólo serán relevantes para ciertos y determinados consumidores.

No se trata necesariamente de comunicar menos, sino que el planteo es que en un paradigma *Customer Centric*, el foco es la relevancia para el consumidor en los mensajes recibidos, teniendo en cuenta las salvedades anteriores en cuanto a canales y timing.

El enfoque del paradigma omnicanal

El enfoque *centrado en el cliente* es solo una parte de un cambio mucho más profundo: la forma en la cual encaramos nuestras campañas de comunicación requiere un cambio profundo de estrategia, desde el modelo tradicional centrado en nuestras campañas (productos, contenidos, etc.), hacia un nuevo paradigma basado en las mejores prácticas de comunicación centradas en el consumidor, con un enfoque omnicanal.

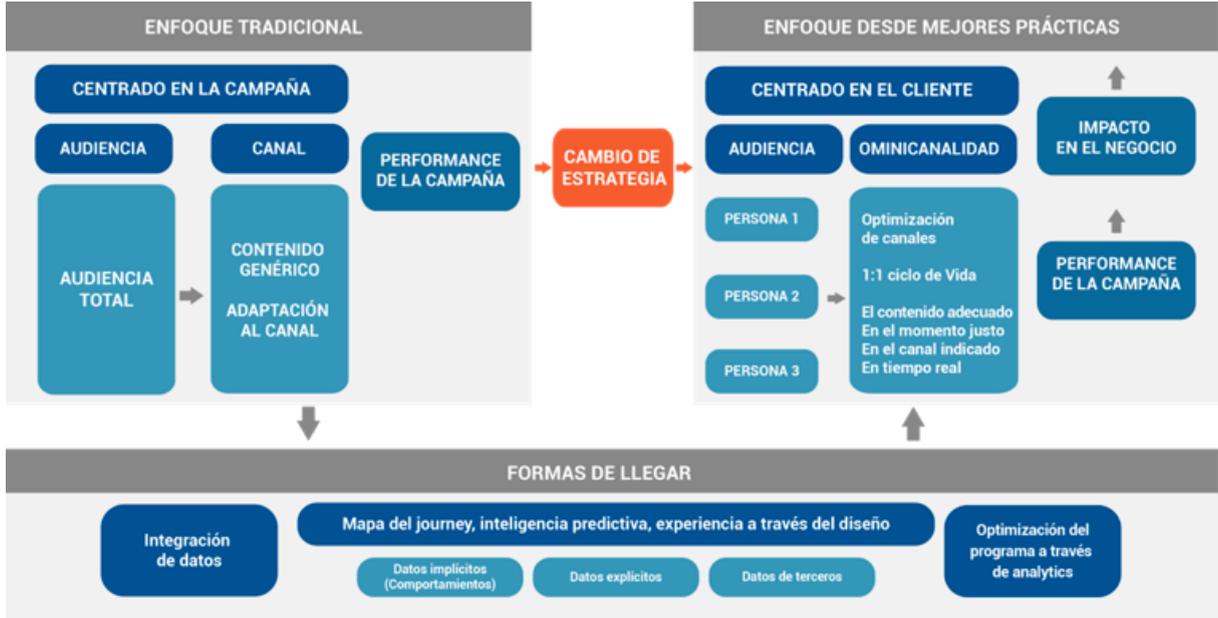


Gráfico III: cambio de paradigma en la gestión de campañas

Este nuevo enfoque presenta algunas diferencias sustanciales.

En primer lugar, ya no hablamos de audiencias, sino de personas: nuestras capacidades de personalización son altas, y debemos hacer un uso intensivo de ellas.

En segundo lugar, ya no pensamos en un único contenido y adaptaciones para cada canal. En el nuevo paradigma contamos con la omnicanalidad como condición, y nuestra estrategia se tiene que basar en el contenido adecuado, en el momento justo, por el canal de contacto preferido y con capacidad de decisión en tiempo real.

Finalmente, al contar con integración de todos los canales, nuestras métricas de performance ya no se basan exclusivamente en los resultados de una campaña particular, sino que podemos contar con métricas integradas, que finalmente nos den datos sobre el impacto en el negocio.

Ahora la pregunta es cómo llegar allí desde el momento actual de madurez de las estrategias de comunicación integradas, y allí es donde aparecen fuertemente los procesos y las plataformas tecnológicas sobre las que apoyarse para lograrlo.

Es necesario contar con diversas fuentes de datos integradas, así como también, y fundamentalmente, con cada uno de los *Customer Journeys* que se desee atender. El foco debe estar en poder gestionar en cada paso las experiencias integradas de los consumidores.

Pero todas nuestras estrategias y mejores prácticas tienen que contar siempre con la flexibilidad necesaria para adaptarse dinámicamente a los cambios, y ahí es donde contar con analítica avanzada se vuelve fundamental. Sin ello vamos a contar con una foto, pero no vamos a poder administrar la complejidad de los cambios en los clientes.

La estrategia omnicanal

Si contamos con múltiples canales con capacidad de integrar los datos, y con una visión centrada en los consumidores, ya estamos en camino para lograr un enfoque omnicanal sobre nuestras estrategias.

Una estrategia omnicanal busca gestionar la experiencia del cliente de manera coherente y consistente, a través de cualquier canal de comunicación, ya sea de tipo online u offline, tanto con gestión humana como automatizada.

A diferencia de una estrategia multicanal, que focaliza esfuerzos en diferentes canales, la omnicanalidad se concentra en la integralidad de la estrategia.



Gráfico IV: estrategia omnicanal centrada en el consumidor

Todas las experiencias omnicanales se instancian por múltiples canales, pero la utilización de múltiples canales de contacto no garantiza una experiencia omnicanal.

Nuestros consumidores ya son omnicanales. Depende de las organizaciones poder o no atender a estas demandas en forma ordenada.

Presentación del Caso

Como fue mencionado en la introducción, se plantea como caso de estudio el análisis y diseño de una estrategia omnicanal en la orquestación de canales de atención al cliente para una empresa de servicios.

En particular, tomaremos como caso de estudio, un grupo integrado de servicios de salud que opera dentro del mercado argentino.

Por tratarse de un grupo integrado de salud, incluye no solo el servicio que comúnmente se conoce como *Prepaga* o financiador, que son los que cobran una cuota mensual a los asociados y pagan las prestaciones realizadas a los prestadores médicos, sino que además incluye el sector prestacional propiamente dicho que incluye clínicas, sanatorios, y/o centros médicos.

En pos de simplificar las definiciones futuras, nos referiremos solamente a financiador y prestador.

Los grupos integrados de salud en Argentina incluyen generalmente además empresas de seguros de vida, ART, seguros de viajero, etc. que permiten una sinergia entre los diversos negocios.

Generalmente, los financiadores utilizan una red de prestadores nacional que incluye no solo a los que pertenecen al mismo grupo, sino a terceros, los cuales posiblemente también forman parte de otros grupos integrados. Esto se intensifica al necesitar brindar cobertura de salud con alcance nacional, lo cual hace necesario contar con acuerdos prestacionales en las principales localidades del país.

Además de los financiadores y prestadores, existen otros actores con peso propio, como el estado a través de la Superintendencia de Servicios de Salud, órgano que regula la actividad, y a su vez financia algunas prestaciones, las obras sociales que cumplen un doble rol como financiadores y prestadores dentro de la rama de actividad de su incumbencia, y el sistema público de salud nacional, provincial y municipal, sobre el cual también se apoya una parte de las prestaciones del sistema.

A los actores mencionados anteriormente, se suman las empresas que acuerdan servicios particulares de salud para sus empleados, a través de un acuerdo particular firmado con un financiador.

Al mencionar a los prestadores médicos, se incluyen tanto los médicos individuales, las clínicas y sanatorios, los laboratorios de análisis clínicos y de imágenes, así como también las asociaciones médicas que prestan servicios a través de sus asociados y son los que mantienen los convenios con los financiadores.

El último actor principal que corresponde mencionar, es justamente el que genera este caso de estudio: el cliente que será atendido en el marco de una estrategia omnicanal y que debe interactuar con gran parte de los actores descriptos previamente.

A continuación se analizará el caso en las diversas dimensiones que lo componen.

Dimensión Contextual (PESTA)

Tomando en contexto el análisis de los factores externos, se debe partir de la base de la situación del sector salud en Argentina, en el contexto actual en el marco de las diversas situaciones planteadas por la pandemia COVID-19, y las modificaciones que esto produjo tanto en los financiadores, prestadores y clientes.

En primer lugar, en el contexto político, el sector salud estuvo como nunca antes en el centro de la escena y las decisiones políticas. Los médicos infectólogos, los responsables de las unidades sanatorias, y los diversos actores políticos involucrados en la salud, tuvieron exposición pública tal vez como nunca antes.

A su vez, también a nivel político se comenzó a discutir el financiamiento del sistema. Aquí vale aclarar que es un sector con alta regulación del estado, donde tanto el tipo de cobertura, a través de Programa Médico Obligatorio (PMO), como los precios y sus aumentos son regulados por el estado. Más aún, recientemente se reguló también cuánto se traslada a los prestadores de los aumentos de precios que los financiadores cobran a sus clientes.

Al mencionar el contexto político, se debe tener en cuenta que el sistema de obras sociales es, a través de los sindicatos que la componen, un factor fundamental del sistema político argentino.

Socialmente, el sector también atraviesa por grandes desafíos, partiendo del aplauso a los profesionales de la salud que combatían en virus COVID-19, al pedido de los copropietarios de un consorcio que el médico que vivía en ese edificio se mude, y el agotamiento de gran parte del sistema que luego de atravesar por situaciones de alto estrés, se encuentra con dificultades para el financiamiento del mismo. El contexto inflacionario actual, solo hace que los precios relativos en el sector se distorsionen, teniendo lo que comúnmente se conoce como “inflación médica”, la cual es varios puntos superior al IPC, pero a su vez difícil de explicar al consumidor.

En lo que hace a los aspectos tecnológicos, el sector salud a nivel mundial se encuentra en evolución, o como se sostiene en (DIGITAL VORTEX 2021, 2021) en aceleración, subiendo fuertemente de la posición 13va en el año 2017 a la 8va en el año 2021. Coincidentemente, en (Hedwig et al., 2019) se sostiene que el sector salud, a diferencia de los sectores de telecomunicaciones o financieros, recién en esos años comienza un proceso de transformación digital. En Argentina, esta situación es similar a las tendencias mundiales, teniendo en cuenta las particularidades y restricciones económico-financieras.

En resumen, se trata de un contexto desafiante tanto en lo político, como económico, con fuertes necesidades de acelerar los procesos de transformación digital, en pos de lograr una atención omnicanal de los clientes.

Dimensión Consumidor o Cliente

Tal como se describió previamente, en el sector interactúan diversos actores, lo cual genera que los clientes también deban interactuar con varios actores en forma simultánea.

Existen distintos segmentos de clientes, los cuales se pueden caracterizar por el modelo de contratación del servicio.

En primer lugar, los que se caracterizan como clientes individuales. La cualidad diferencial de estos clientes es que contratan el servicio de medicina privada al financiador en forma individual, no contando con otros tipos de cobertura por parte de la seguridad social (sistema de obras sociales). En este caso, estos clientes reciben la factura mensual por el servicio, e interactúan con la red de prestadores.

En segundo lugar, se encuentran los clientes que reciben el servicio a través de una derivación de aportes del sistema de obras sociales, los cuales comúnmente se los conoce como

desregulados. Estos clientes en muchos casos reciben la cobertura del servicio en parte desde el sistema de seguridad social, y en parte por parte del financiador. En muchos casos, donde el aporte a la seguridad social no alcanza a cubrir el valor de la cuota, el cliente paga un diferencial al financiador.

El último segmento, son los socios por empresa. En este caso, el empleador firma un convenio con el financiador con condiciones particulares de cobertura para sus empleados. En muchos casos, la cobertura también es brindada en parte por el sistema de seguridad social, pero el pago del servicio lo realiza la empresa empleadora para todos los colaboradores alcanzados por el servicio.

Es importante destacar que, entre la complejidad descrita del sistema, y la diversidad de formatos de cobertura, resulta en una complejidad adicional para el consumidor en la accesibilidad al servicio. Dicho de otra forma, ante una necesidad de cobertura particular del servicio de salud en un prestador, de acuerdo al tipo de cobertura provista por el financiador, implica una diversidad de acciones diferenciales por parte del cliente en relación a los diversos actores del sistema.

Aquí radica la riqueza del caso que es objeto de análisis y diseño, ya que ante las diversas expectativas y necesidades de los clientes, la estrategia omnicanal en la atención al cliente será la que logre gestionar la complejidad con eficiencia operativa.

Dimensión Tecnológica

De acuerdo a (Hedwig et al., 2019) los financiadores del sistema de salud en todo el mundo están realizando importantes inversiones tecnológicas para lograr alcanzar el grado de capacidad omnicanal de atención con el que ya cuentan otras industrias como los bancos o las empresas de telecomunicaciones. La experiencia de los consumidores con las empresas nativas digitales como Amazon o Spotify marca en muchos casos el camino a seguir por otras industrias tradicionales, dentro de las cuales las empresas de salud recientemente empiezan a surgir.

Sin embargo, a lo largo de los años el sector ha realizado variadas inversiones en diversas tecnologías, principalmente orientadas a la validación y securización de transacciones, ya que al igual que en la industria financiera y en telecomunicaciones, uno de los principales riesgos es el fraude.

También el sector ha tenido importantes inversiones en monitoreo remoto y telemedicina, es decir el traslado desde un formato físico presencial a uno virtualizado tanto de la consulta médica, como de la medición de diversos signos vitales y/o acceso a información vital de los pacientes.

Otro de los segmentos donde las inversiones tecnológicas han sido importantes a lo largo del tiempo es en CRM (*Customer Relationship Management*, por sus siglas en inglés), debido a la importancia central para el sector en contar con el más mínimo detalle de todas las acciones prestacionales realizadas por los asociados. Nuevamente aquí, el control del fraude, es central para la correcta administración del negocio.

Pero el hecho de contar con esta última información, ha generado otra externalidad tecnológica: el uso intensivo de tecnología de seguridad informática, debido al alto contenido de confidencialidad con el que se deben operar los datos referidos a la salud de los asociados.

Volviendo al objeto de estudio del presente trabajo, como fue afirmado anteriormente, recién en los últimos años comenzaron a realizarse inversiones en tecnología que mejore el relacionamiento con los asociados.

En particular, las tecnologías asociadas a la automatización de respuestas por varios canales (telefónicos y/o digitales) tales como *IVR* o *ChatBot*, se comenzaron a emplear para respuestas simples, evitando la participación humana en las mismas.

Sin embargo, este tipo de automatizaciones, siempre partían de la base que es el propio asociado el que inicia la conversación con la marca. En el próximo capítulo, al analizar el caso que es objeto de estudio, veremos como la implementación de tecnología de Marketing Automation (Thomas, 2017) permite adelantarse a las posibles consultas de los clientes y brindar una experiencia integrada en todos los canales de atención.

Dimensión Organizacional

Como fue mencionado en la Dimensión Contextual, una de las bases sobre las cuales se sustentan los productos del sistema, es el PMO (Programa Médico Obligatorio). Nacido originalmente en el año 1996 para establecer las condiciones mínimas de prestación de los servicios de salud por parte de los agentes del seguro de salud (Ministerio de Salud, n.d.), a lo largo de los años, las sucesivas incorporaciones de prestaciones, han provocado que la capacidad de diferenciación sobre los diversos productos del sistema, sea cada vez menor.

Es por ello que, al analizar el caso, el foco estará puesto principalmente en el diferencial de servicio, pensado como la accesibilidad al mismo, más que en el producto en sí. A su vez, el precio también es otra variable altamente regulada, donde sólo en el caso de los acuerdos entre los financiadores y las empresas, el precio es fijado entre las partes, mientras que tanto en los segmentos individuales, como desregulados, el precio es fijado por el Estado.

El modelo de comercialización de los servicios es similar en todas las empresas que forman parte del ecosistema. Básicamente conviven dos formas de comercialización:

- Directa: a través de la propia fuerza de ventas de la organización, con distribución tanto territorial, como por segmento (venta a empresas o venta a individuos). El formato de comercialización podrá realizarse tanto en forma presencial, como telefónica o a través de canales digitales, pero siempre con intervención de un agente humano en el proceso de ventas.
- Brokers o Productor Asesor de Seguros (PAS): son empresas que se dedican a la comercialización de diversos tipos de seguros, entre los cuales se encuentran los seguros de salud. Solo comercializan los servicios, dejando todo el proceso posterior de alta y gestión en el financiador.

El otro *stakeholder* fundamental en el sistema y que requiere alta gestión organizacional, es la red de prestadores. Como fue mencionado anteriormente, en los grupos de salud integrados, conviven dentro de la misma organización el financiador del sistema, y los prestadores, pero en la mayoría de los casos (dejando de lado los casos de los Hospitales de Comunidad) los prestadores se apoyan en redes de prestadores más amplias que las propias. Esto se debe a la necesidad de contar con presencia geográfica amplia y a su vez con economías de escala que haría inviable que cada financiador contara con prestadores propios en cada zona donde presta servicio, y en forma exclusiva.

Esta red de prestadores se gestiona generalmente desde un área de dirección médica, la cual incluso debe existir por la regulación existente, y es la responsable máxima de la prestación de servicio médico a los asociados.

Las áreas administrativas y financieras también juegan un rol preponderante en la estructura organizacional, ya que al ser un servicio que genera ingresos recurrentes, pero cuyas prestaciones son esporádicas (dejando de lado los casos de enfermedades crónicas) la

capacidad de contar con la solvencia financiera que requieran la prestación de estos servicios, y en el tiempo, es clave.

La propia complejidad del sistema, donde conviven una red de financiadores, y una de prestadores, donde, a su vez, en muchos casos se trata de grupos integrados, torna fundamental contar con normas de calidad y certificación de procesos. Cada servicio a ser prestado, cuenta con indicadores de calidad de gestión y tiempo de respuesta, y el monitoreo de los mismos. Tal vez, una de las principales oportunidades de mejora, surge a partir de la necesidad de, en lugar de centrarse en los indicadores de calidad de la organización, o más aún, sumando a los mismos, centrarse en la experiencia y las expectativas de los consumidores. Volveremos sobre esta mirada, a la hora de analizar el caso.

La comunicación marcaría es otro de los puntos fundamentales en la operación de este tipo de organizaciones. La mayoría de las organizaciones centran su estrategia comunicacional en pilares de solidez, tranquilidad, calidad de servicio, y accesibilidad. La confianza depositada por parte de los consumidores en las organizaciones, se sustenta en la cobertura del servicio del salud, cuando la misma sea necesaria. El desafío es mantener la atención del consumidor en una marca que solo estará presente ante un inconveniente. También, retomaremos este punto en el análisis posterior del caso.

Finalmente, dentro de las estructuras organizacionales están las áreas de atención al cliente, las cuales son objeto de análisis del presente trabajo.

Análisis del Caso

Como fue mencionado en la sección anterior, tomaremos como caso de estudio, un grupo integrado de servicios de salud, que opera dentro del mercado argentino, para el análisis y diseño de una estrategia omnicanal en la orquestación de canales de atención al cliente.

En particular, y para simplificar el análisis tomaremos como indicadores base los volúmenes de transacciones promedio por los diversos canales de atención en el año 2019, previos al ASPO, dejando de lado los volúmenes durante las restricciones más intensas (debido a que la población no podía elegir porque canales relacionarse) y como se han estabilizado en otros volúmenes durante este año 2022, ya sin restricciones de circulación.

Además, presentaremos un diseño de estructura organizacional conceptual que permita atender las diversas necesidades, atacando simultáneamente la necesidad de generar eficiencias operativas y mejorar los indicadores de satisfacción, en un modelo centrado en el cliente.

Estrategias de Análisis

Existen diversas formas de analizar el caso propuesto, tomando en cuenta tanto las necesidades de los consumidores, como las capacidades operativas.

En particular, en pos de unificar los criterios, tomaremos tres miradas, que intentaremos hacer converger.

Demandas por Cada Canal de Contacto

Cualquier análisis que realicemos de estrategias omnicanal, debe partir, al menos en una de sus premisas, de las diversas demandas de los consumidores por cada canal que tengamos disponible para interactuar.

Es necesario partir de la realidad de gestión diaria que contamos, si pretendemos gestionar eficientemente la experiencia del consumidor.

Esta estrategia de análisis debe tener en cuenta no solo las capacidades/limitaciones del consumidor, sino las capacidades comunicacionales disponibles por la organización a la hora de lograr migrar la experiencia de un canal a otro.

Capacidades Operativas de la Organización

Si bien nuestra estrategia es, por sobre cualquier otra premisa, una estrategia centrada en el cliente, no podemos soslayar las capacidades operativas organizacionales, ya que las mismas serán posteriormente las que determinen la viabilidad o no de las acciones.

Contar con una estrategia centrada en los consumidores es, en última instancia, no generar cuellos de botella en canales que no puedan responder a la demanda, por lo cual es fundamental el análisis operativo.

A su vez, este análisis debe tener en cuenta los costos de gestión asociados de cada canal en forma independiente, sumados a los costos asociados a las capacidades omnicanales desarrolladas.

Más aún, también en los casos que se incluyan gestiones humanas, las capacidades de gestión por parte de la organización de los diversos recursos y capacitación necesarios para lograr una gestión efectiva.

Mejoras Operativas, Retorno de la Inversión y Satisfacción de los Consumidores

Partiendo de las estrategias anteriores, y analizando tanto el comportamiento del consumidor, como las capacidades organizacionales para atenderlo, es que se proponen las diversas estrategias de diseño omnicanal con mejoras operativas, que deberían redundar tanto en mejoras en la experiencia del consumidor, como en eficiencias operacionales.

Aquí es importante resaltar cual es el orden de prioridades que se elegirá para decidir cuáles de las iniciativas debería priorizarse por encima de las otras. Esta, tal vez, es una de las claves que determinarán el éxito o fracaso de estas iniciativas.

De acuerdo a (Bianchi et al., 2016), “al identificar los puntos de dolor más importantes de los clientes será más fácil ver qué cambios realizar primero, haciendo que todo el proceso de compra sea más simple y efectivo de principio a fin”. Esta definición nos permite la identificación, pero no necesariamente, la elección sobre cuáles iniciativas priorizar por encima de otras.

Al plantearse los puntos de dolor, la primera y más directa actividad sería tomar las encuestas de satisfacción del cliente (*Customer Satisfaction* o *CSat*) y en base a ellas y con el soporte del *Customer Journey Map*, comenzar un proceso de mejora operativa.

Pero también existen otras avenidas de trabajo a explorar, ya que también es válido sostener que el retorno de inversión (*Return of Investment* o *ROI*), sería un indicador fundamental ya que indicaría que el accionar a plantear genera beneficios superiores al actual, y permite el repago de estas acciones.

Por último, y siguiendo con la mirada centrada en el consumidor, el indicador de *Net Promoter Score* o *NPS*, permite analizar a nuestros consumidores desde la perspectiva del crecimiento orgánico futuro, esto es la capacidad de recomendación que nuestros clientes actuales tienen para con nuestra marca.

Con todas estas diferentes miradas, a continuación analizaremos las diversas iniciativas que forman parte integral del caso.

Análisis

En primer lugar, y con el objetivo de brindar un enfoque contextual, y siguiendo los postulados del apartado anterior, es necesario presentar los volúmenes de contacto por cada uno de los canales de contacto.

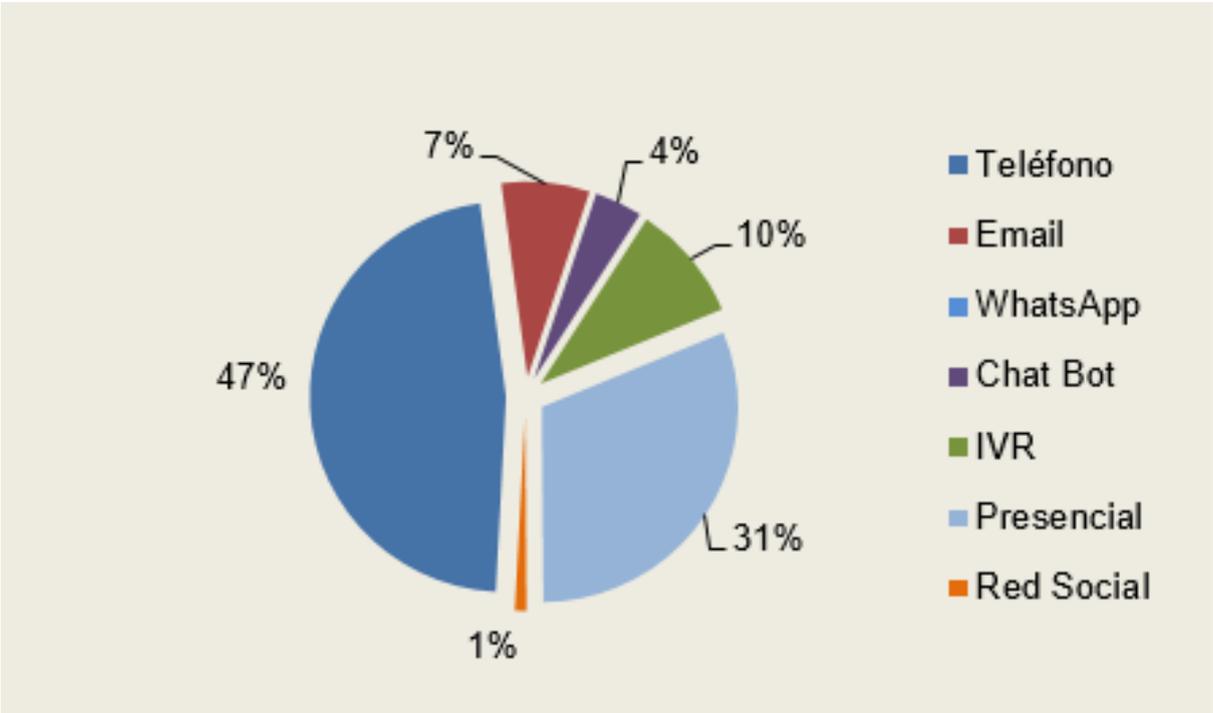


Gráfico V: distribución de contactos por canal año 2019 (promedio mensual en porcentaje)

En el gráfico precedente se exponen los valores porcentuales de los contactos mensuales realizados por los asociados por los diversos canales de atención durante el año 2019. Es

importante destacar que el **78% de los contactos** se realizaban por canales **con atención humana y sincrónica** (el canal presencial en la red de sucursales, más los contactos telefónicos a través del Centro de Atención Telefónica). Este formato de atención requiere contar con un ajustado dimensionamiento de capacidades de atención humana, líneas telefónicas, espacios físicos de atención distribuidos en todas las zonas donde se preste servicio, e implica que las capacidades de atención se limiten a un rango horario determinado.

Por otra parte, solo el **8% de los contactos** se producían a través de **canales de contacto humanos y asincrónicos**, el email con respuesta humana, y las consultas realizadas a través de los canales desarrollados en redes sociales. En este modelo, tanto el email como los contactos en redes sociales, no contaban con automatizaciones en las respuestas.

Finalmente, el **14% de los contactos** se producían por **canales de respuesta automática**, el *ChatBot* y el *IVR*. Si bien ambos permiten luego comunicarse con un representante de atención, a los efectos del presente análisis solamente tomaremos su formato de respuesta automática.

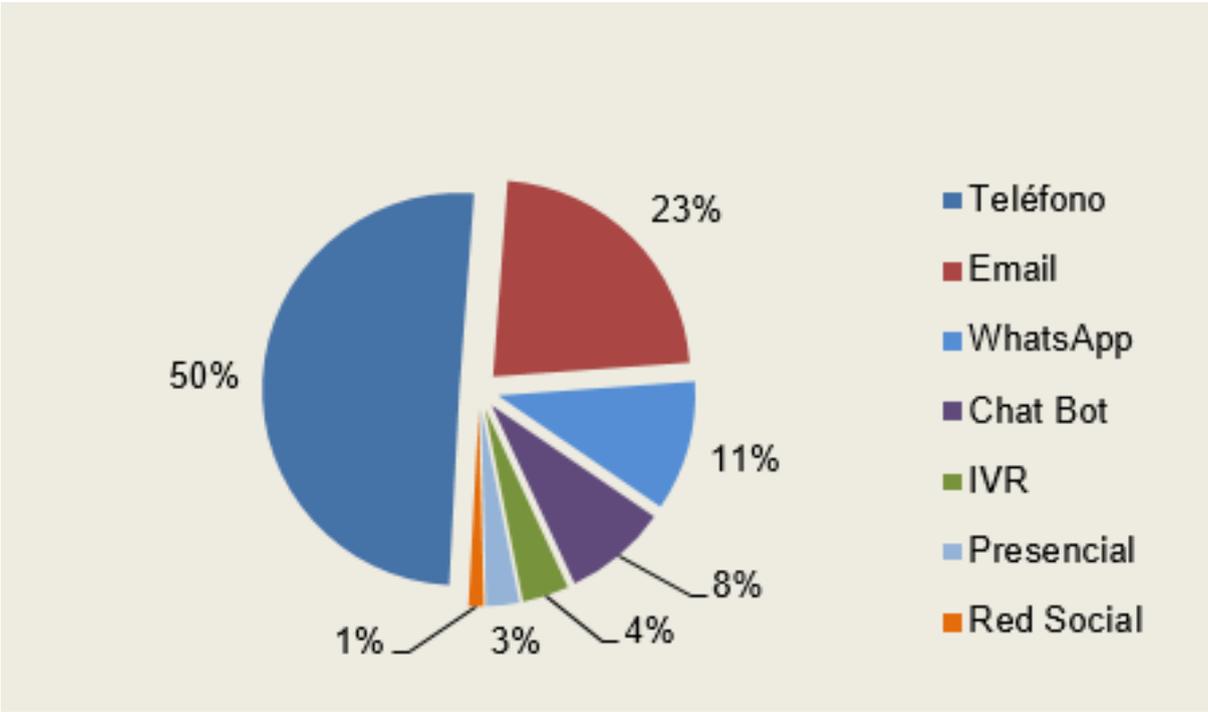


Gráfico VI: distribución de contactos por canal año 2022 (promedio mensual en porcentaje)

Tomando las mismas premisas de análisis, en el gráfico precedente se exponen los valores porcentuales de los contactos mensuales realizados por los asociados por los diversos canales

de atención durante el año 2022, luego de finalizadas las restricciones del ASPO. En este caso, el **53% de los contactos** se realizan por canales **con atención humana y sincrónica** (desde el 78% pre-ASPO), mientras que el **35% de los contactos** se producen a través de **canales de contacto humanos y asincrónicos** (creciendo desde el 8% pre-ASPO). En este último caso, se suma además un canal que antes no existía, el WhatsApp (el cual a los efectos del análisis consideramos asincrónico a pesar que requiere, al igual que las respuestas en redes sociales, cierta velocidad en la respuesta), sumado al email que más que triplica su volumen desde el promedio pre-ASPO. Finalmente, el **12% de los contactos** se producen por **canales de respuesta automática**, (desde el 14% pre-ASPO). Esta cifra podría resultar extraña en un contexto de transformación digital, pero luego veremos que la clave está en la capacidad de resolución del canal, más que en su digitalización plena. Existen aquí grandes oportunidades de mejora.

Pero existen otras maneras de analizar estos resultados.

Nuevamente, partiendo de la base de la inexistencia actual de restricciones a la circulación, la pregunta a realizar es porque la presencialidad no ha vuelto en forma total. Siguiendo esta línea de razonamiento, partimos de un **31%** de actividad en el **canal presencial humano** en el 2019, la cual se transforma en solo el **3%** en el 2022. Esto quiere decir que en promedio, en el año 2022, el **97% de los contactos** se realizan por **canales de atención remotos**.

¿Qué sucede mientras tanto con los **canales de atención digitales**? En el año 2019, el **22% de los contactos** se realizaban por estos canales, mientras que en promedio en el año 2022, esta cifra crece hasta el **47%**. Esto quiere decir que casi el 50% de los contactos se producen a través de un medio digital. Pudiendo optar por utilizar los canales tradicionales presenciales o telefónicos, los asociados eligen los diversos canales digitales. Esta es la verdadera transformación digital que ha vivido la organización.

Ahora bien, si en lugar de concentrarnos en cual es el camino de acceso de contacto de los cliente (a través de un local, un teléfono o un dispositivo digital), nos concentramos en quien brinda la atención a los mismos, veremos que el **88%** de los contactos los atiende un **ser humano**, mientras que solo el **12%** es realizado por una **automatización** (telefónica o digital). Aquí radica el desafío principal, veremos que estrategias podemos llevar adelante para modificar el comportamiento de los clientes.

Más allá de los volúmenes de las consultas por cada canal, se torna crítica la construcción de los *Customer Journey Maps* que nos permitan identificar los principales puntos de dolor que generan esas interacciones por los canales de atención, tal como fue expuesto en (Bianchi et al., 2016). En particular, se identifican las referidas a los procesos de ingreso de los asociados, comúnmente llamado *Onboarding* de los asociados. Se trata de una etapa donde existe aún mucho desconocimiento sobre como relacionarse con la organización, y se multiplican las consultas, por lo cual es crítico la identificación de estos puntos de dolor, para luego construir estrategias de comunicación que los mitiguen.

Etapas	ETAPA 1: CERRAR EL PROBLEMA				ETAPA 2: INGRESO A ONDT*				ETAPA 3: ACCESO AL SERVIDOR WEB/APP				ETAPA 4: USAR SERVIDOR WEB/APP PARA REALIZAR UNA CONSULTA				ETAPA 5: BAJA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
INTERACCIONES	Se acciona de OnDT. Se realiza OnDT. Se realiza OnDT. Se realiza OnDT.	Responde preguntas y continua navegando.	Responde preguntas y continua navegando.	Responde preguntas y continua navegando.	Responde preguntas y continua navegando.	Responde preguntas y continua navegando.												
USUARIOS	Comienzo de OnDT. Se realiza OnDT. Se realiza OnDT. Se realiza OnDT.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	Acción. Se completa el proceso por este canal.	
PUNTO DE INTERACCIÓN																		
EXPERIENCIA	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
PUNTO DE DOLOR																		
OPORTUNIDADES																		

Gráfico VII: *Customer Journey Map Onboarding* de asociados

El gráfico anterior se incluye solo a modo de ejemplo, destacamos a continuación los principales puntos de dolor detectados.

DOLORES DETECTADOS

Recibo información distinta ante cada consulta

No me guían durante las primeras experiencias

No sé en qué estado está mi trámite

Gráfico VIII: puntos de dolor identificados en el *Onboarding*

En primer lugar, y tal como fue expresado anteriormente, en el año 2019 el 78% de las consultas se realizaban por canales sincrónicos y humanos, por lo cual era mucho más simple el control de la comunicación que recibía el asociado. Al pasar a una multiplicidad de canales y formatos de atención (presenciales, telefónicos y digitales, tanto humanos, como no humanos), se provocó una externalidad negativa que se puede identificar a partir del “Recibo información distinta ante cada consulta”.

El segundo punto, “No me guían durante las primeras experiencias”, también se interpreta a partir de la multiplicación de canales de contacto, ya que en la mayoría de los casos estas experiencias se canalizaban a través de la atención humana presencial, la cual como vimos se ha visto fuertemente mermada.

Por último, “No sé en qué estado está mi trámite”, plantea una necesidad por parte del consumidor de poder conocer en forma proactiva cual es el estado de sus diversos requerimientos, sin necesidad de contactarse con la organización, utilizando canales asincrónicos digitales.

De este primer análisis de los dolores detectados, surgen entonces las primeras oportunidades de mejora en pos de una atención más integrada.

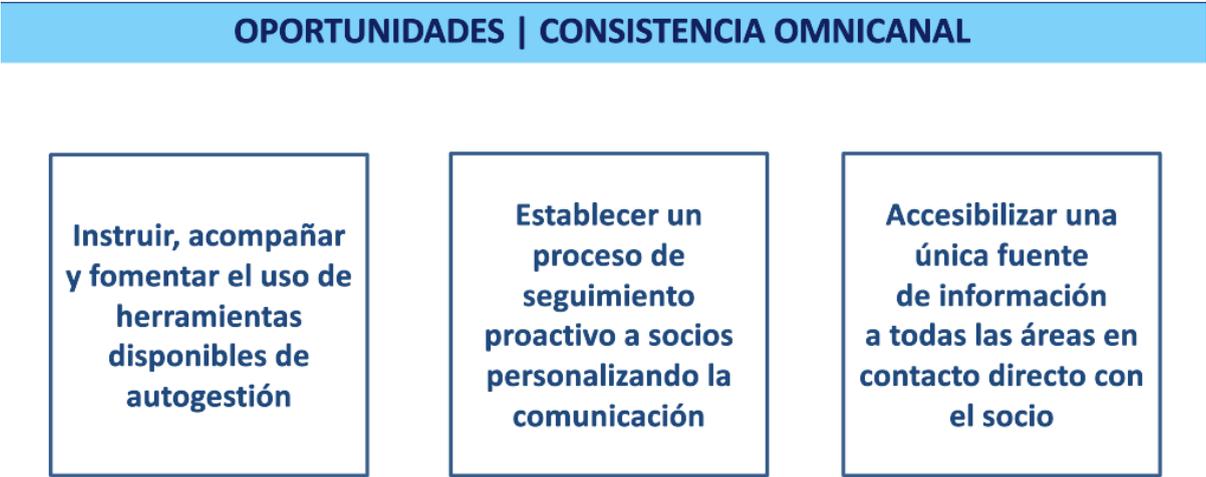


Gráfico IX: oportunidad de mejora desarrollados desde el *Onboarding*

Tanto el primer punto, como el segundo, el uso de plataformas de comunicación omnicanal permiten generar comunicaciones personalizadas para los diversos segmentos de clientes para lograr el objetivo propuesto.

En el primer punto, por ejemplo se generaron campañas personalizadas en una plataforma de *Marketing Automation* para que, a partir de consultas del asociado a través de canales de atención humana sobre un trámite particular, se incentive el uso del *Chatbot*.

Para ello se identifican los contactos registrados en CRM a través de los diversos canales de atención humana (presencial, email, telefónico, WhatsApp y redes sociales) que contengan la tipología de consultas factibles de resolver por el *Chatbot*. Diariamente se envía una campaña por email explicando al socio todo lo que puede resolver con el *Chatbot*. Si el socio recibe la campaña y vuelve a realizar alguna de estas consultas no se le volverá a enviar a menos que pasen dos meses entre una campaña y el reenvío (para evitar saturación se fija esta regla de negocio).

Para el segundo punto, se diseñó un programa dentro de la misma plataforma de *Marketing Automation* personalizando en cada momento la comunicación de acuerdo a su evolución dentro del *Onboarding*.

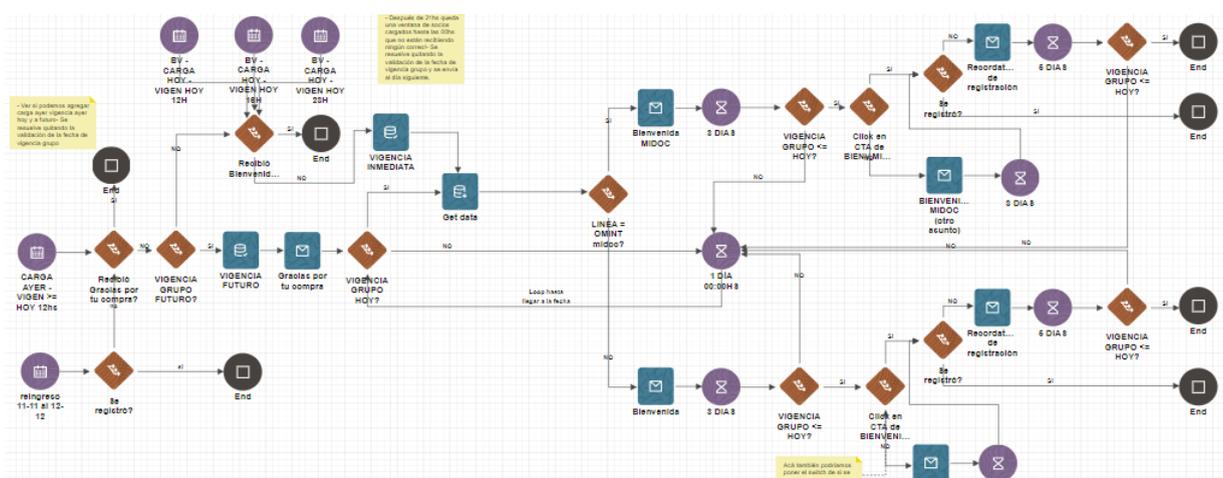


Gráfico X: *Marketing Automation Schema de Onboarding*

En lugar de esperar las diversas consultas por parte del asociado, se diseñó una estrategia de comunicación donde en forma proactiva, se lo acompaña e informa del estatus de su trámite en forma proactiva. Por un lado, esta estrategia mejora la experiencia ya que disminuye la incertidumbre. Además, tiene la ventaja de generar eficiencias operativas ya que disminuyen las consultas en los canales de atención humanos.

El tercer punto, se traduce en que no se contaba con una herramienta centralizada de Base de Conocimiento, o *Knowledge Database*.

En un modelo con atención predominantemente humana y simultánea, las capacidades de respuesta muchas veces las brindaba la propia estructura jerárquica, pero al pasar a un modelo descentralizado, combinando distintos canales de atención y asincrónicos, se tornó imprescindible contar con esta base de conocimiento, que permite mantener actualizadas las respuestas. Esta base de conocimiento, mediante integraciones tecnológicas además es la fuente de información para el *Chatbot* y el *IVR*, generando una única base de conocimiento para todos los canales de atención tanto humanos como no humanos.

Si bien se deduce del análisis anterior, es importante destacar que las capacidades operativas organizacionales se han visto reforzadas tanto por una herramienta de *Marketing Automation*, como por una solución de *Knowledge Database*.

Ahora, también las estructuras organizacionales se deben adaptar y aggiornar a esta nueva realidad omnicanal para responder a las nuevas necesidades planteadas.

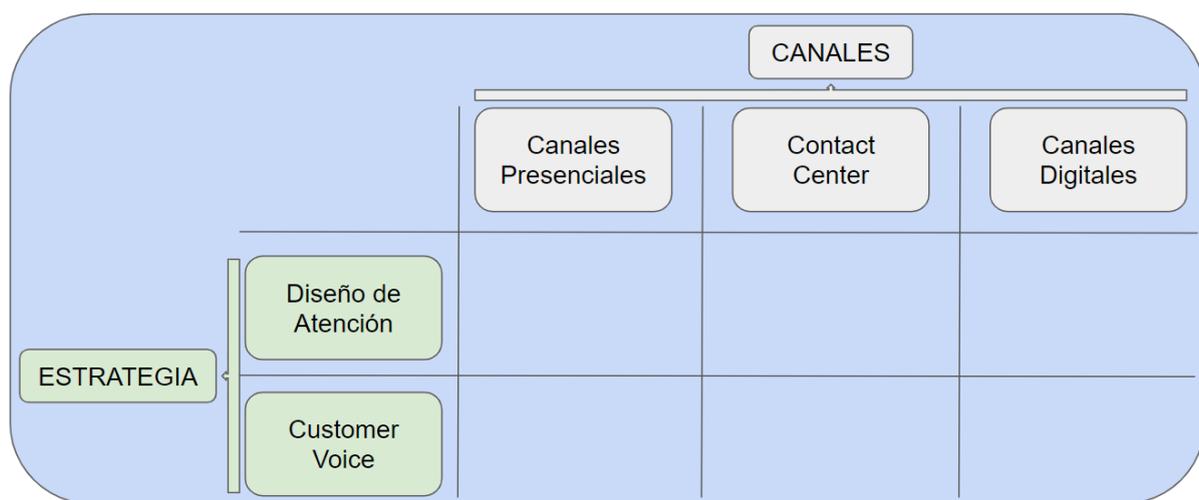


Gráfico XI: diseño de estructura organizacional omnicanal

El diseño organizacional está basado en una estructura matricial donde se promueve por un lado la especificidad por canal y por otro la sinergia. Este modelo de estructura prioriza la especialidad de los canales de atención, mientras que simultáneamente genera sinergias sobre las diversas estrategias a llevar adelante en pos de alcanzar los objetivos propuestos y prioriza siempre la centralidad del cliente a través de su mirada.

Desde los canales de atención (o mejor dicho, desde las estructuras de gestión operativa de los mismos) se gestionan los recursos promoviendo su eficiencia, mientras que desde las estructuras estratégicas por un lado se diseñan con centralidad en el cliente los *Customer*

Journeys, y simultáneamente por otro lado, se obtienen datos sobre el nivel de satisfacción de los clientes.

Las principales funciones de cada uno de los sectores descriptos se incluyen a continuación, comenzando por las estructuras que proveen visión de Estrategia.

Diseño de Atención:

- Diseñar cada uno de los *Customer Journey Maps* en cada una de las etapas de relacionamiento de los clientes con los diversos negocios del grupo integrado de servicios de salud
- Implementar estos “caminos del cliente”, priorizando la eficiencia de recursos tanto tecnológicos como humanos
- Desarrollar y gestionar indicadores tanto de efectividad y como de performance que permitan medir los resultados de estos diseños de atención
- Interactuar con los canales de atención de cada uno de los negocios del grupo integrado de salud, entendiendo las problemáticas y desarrollando soluciones específicas
- Controlar el cumplimiento de los modelos de experiencia de cliente establecidos por la compañía

Customer Voice:

- Desarrollar las investigaciones necesarias de la voz del cliente para cada proceso de relacionamiento con los diversos negocios del grupo integrado de salud
- Contar con benchmarks e indicadores de mercado, tanto sectoriales, como locales e internacionales
- Promover la cultura centrada en el cliente aportando su visión en cada proceso
- Gestionar y disponibilizar la información de satisfacción de los clientes sobre cada uno de los procesos de relacionamiento

En paralelo, tomando la visión sobre los Canales, se describen a continuación sus principales funciones.

Canales Presenciales:

- Coordinar, controlar y gestionar las actividades vinculadas a todos los puntos de atención presenciales de los diversos negocios del grupo integrado de salud
- Gestionar un modelo de trabajo, orientado a la optimización de recursos, en base al diseño planteado por Diseño de Atención
- Asegurar el correcto desarrollo de los modelos de atención en todos los puntos de contacto presenciales
- Gestionar los estándares de efectividad y proponer modelos de gestión sinergizados entre los diversos negocios

Contact Center:

- Desarrollar un modelo de atención basado en niveles de servicio a todos los sectores que requieran gestión de atención remota de sus clientes de los diversos negocios del grupo integrado de salud
- Gestionar un modelo de trabajo, orientado a la optimización de recursos, en base al diseño planteado por Diseño de Atención
- Promover la automatización de la atención y adaptar los formatos de atención humana a esta premisa
- Controlar y gestionar los equipos humanos integrados de atención telefónica de los diversos negocios

Canales Digitales:

- Promover el desarrollo de los canales digitales en todos los diversos negocios del grupo integrado de salud
- Gestionar las necesidades de desarrollo, priorizando aquellas con mayor impacto en el negocio
- Gestionar un modelo de trabajo, orientado a la optimización de recursos, en base al diseño planteado por Diseño de Atención
- Implementar los tableros de seguimiento y adopción de los clientes de cada una de las iniciativas digitales

El último punto a desarrollar en este análisis y de acuerdo a las premisas fijadas en el punto anterior, es el referido a las métricas de satisfacción y recomendación por parte de los clientes.

En primer lugar, se propone el uso del *CSat* o *Customer Satisfaction* como métrica principal para la evaluación por parte de los clientes del desempeño de los canales de atención.



Gráfico XII: cálculo de *CSat* o *Customer Satisfaction*

En el caso del presente análisis, al *CSat* se lo utiliza en una doble pregunta, analizando no solo la calidad de atención, sino también la calidad en la resolución de la consulta. Este último punto es importante de ser destacado, ya que implica no solo entender la calidad en la atención del representante, sino si logró además resolver exitosamente la consulta, ya que en caso contrario, esto generará nuevas consultas afectando negativamente el *FCR* (*First Call Resolution*) (Pressler & Hanna, 2008). Un punto importante a destacar es que este indicador tiene importantes variaciones de acuerdo al canal, siendo los canales presenciales humanos los que más satisfacción generan y los digitales automáticos los que se encuentran en el extremo opuesto. Si bien no contamos con estudios que avalen la siguiente premisa, la hipótesis es que mientras más impersonal sea el canal, el cliente tiende a tener una postura más ácida y exigente para con él. A igualdad de respuesta, si la misma es brindada por un humano en forma presencial será mejor recibida que sí lo es por un *Bot* en forma remota, estando los canales de atención humana asincrónicos presentando valores intermedios. El *CSat* es un excelente aliado para entender nuestra capacidad para resolver las consultas transaccionales de nuestros clientes.

Por otra parte, y desde hace unos años, muchas organizaciones han adoptado la métricas del *NPS* (Reichheld, 2003), como indicador del grado de relacionamiento con los clientes. Como fue mencionado previamente, el *NPS* es un indicador de la salud futura de la cartera de

clientes y de su capacidad de crecimiento orgánico, ya que pregunta exclusivamente por la recomendación del producto o servicio provisto, y mide en forma ácida si la misma es positiva o negativa, dejando de lado los clientes que no toman una postura determinada.

A partir de la pregunta de “PROBABILIDAD DE RECOMENDAR” una MARCA o SERVICIO, el NPS se calcula al restar el porcentaje de los entrevistados calificados como “**Detractores**” (Suma de categorías 1 a 6), al porcentaje de los llamados “**Promotores**” (9 + 10):

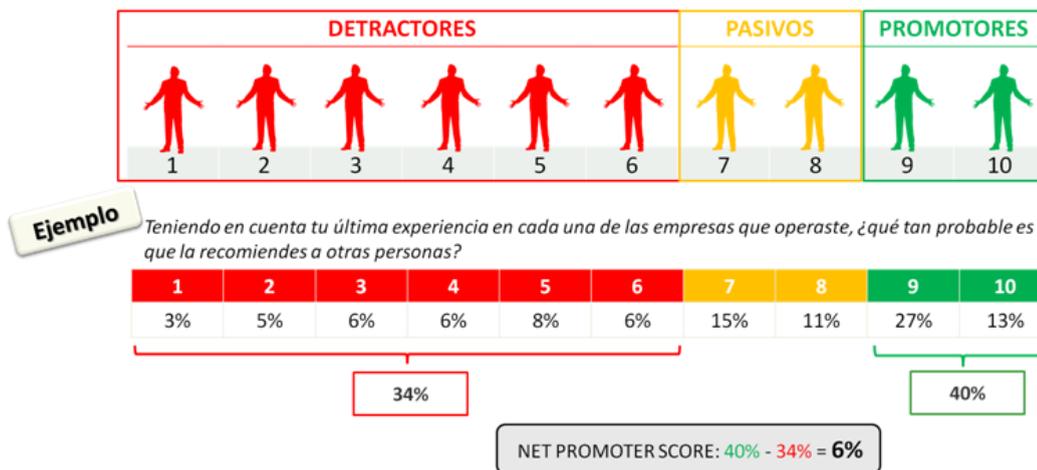


Gráfico XIII: cálculo de *NPS* o *Net Promoter Score*

Aquí me permito tomar una postura personal sobre este tema, ya que como fue mencionado anteriormente, el *NPS* es un indicador de la salud futura de la cartera, esto es la capacidad de lograr crecimiento orgánico, no de la satisfacción actual de los clientes, donde el *CSat* es el indicador calificado. Este último, tal como fue previamente indicado, permite entender como nuestros clientes nos ven en cada proceso transaccional, mientras que el *NPS* nos permite analizar como es el relacionamiento con la marca, con lo cual es un indicador preponderante para medir el grado de recomendación de cada *Customer Journey Map*.

De esta forma, al pensar en los indicadores de satisfacción, tenemos una fuerte diferenciación en su foco y uso, promoviendo que lo transaccional se diferencia fuertemente de lo relacional, y su impacto en la marca.

Con este último punto de análisis se cierra el caso, veremos a continuación que premisas podemos identificar para el análisis de casos futuros.

Premisas para Casos Análogos

Dentro de los aportes del presente trabajo, está el intento de desarrollar una mirada que permita luego analizar otros casos análogos.

En particular, el presente trabajo opera sobre una empresa de servicios, y en particular de servicios ligados a la salud, por lo cual, parte de las presentes premisas es la definición sobre cuales analogías serán viables.

Para todos los segmentos de servicios, como por ejemplo financieros, seguros (que en parte mencionamos como parte del grupo integrado del presente análisis), telecomunicaciones, *utilities* (empresas de servicios públicos esenciales como luz, gas y agua), etc., las premisas analizadas en este caso son perfectamente adaptables a cualquiera de ellas, teniendo en cuenta tal vez algunas cuestiones ligadas a su posicionamiento o tipo de mercado, esto es, si es de libre competencia, si hay monopolios estrictos o de hecho, si son empresas propiedad del estado o privadas, etc.

Cuesta más imaginar la aplicación de las presentes definiciones a un caso de *retail*, donde priva más la transaccionalidad, por sobre el relacionamiento a largo plazo y la facturación recurrente mensual. Si bien este segmento de empresas ha avanzado fuertemente en las definiciones sobre *Cx*, no parecería ser aún un ámbito de aplicación de muchas de estas premisas.

Teniendo en cuenta las restricciones anteriores, veamos cuales son las premisas que se podrían tomar para analizar casos análogos al presente:

- Analizar los volúmenes de transacciones por cada uno de los canales: es fundamental entender que peso específico tiene cada tipo de transacciones sobre cada canal
- Construir los *Customer Journey Maps* sobre cada macro proceso que se pretenda analizar: entender que impacto tienen sobre los clientes las acciones que se vayan a modificar
- Detectar los puntos de dolor y oportunidades de mejora: como bien define (Bianchi et al., 2016) empezar pequeño desde las necesidades del cliente para lograr éxitos a lo largo del camino
- Construir las diversas automatizaciones que permitan optimizar los recursos y mejorar la experiencia del cliente: la utilización de herramientas es fundamental en este punto para aumentar el relacionamiento, sin afectar los costos
- Definir las estructuras de gestión que puedan asumir el desafío: una visión centrada en el consumidor, tiene que ser acompañada de una estructura de gestión moderna y eficiente con capacidad de innovación sistémica

- Medir la experiencia del cliente a lo largo de todo su recorrido: definir un proceso sistémico que permita estar siempre alineado con sus expectativas, teniendo en cuenta los *benchmark* de mercado para cada canal

Siguiendo estas premisas, será posible recorrer otras estructuras de servicio, con una mirada equivalente y a su vez transformacional, en pos del desarrollo de una estrategia omnicanal de servicios al cliente.

Consideraciones Finales

A lo largo del presente trabajo, se ha analizado el material disponible tanto en lo que hace bibliografía como a soluciones tecnológicas, y a procesos involucrados para el cambio conceptual organizacional.

Luego de esto, se ha planteado una perspectiva propia, definiendo los alcances de la omnicanalidad, sus características distintivas, y principales diferenciales con las propuestas multicanales.

A partir de allí, se ha planteado una estrategia de diseño conceptual, teniendo en cuenta la experiencia práctica en el uso de herramientas y sus problemáticas. Es claro que los cambios producidos en el comportamiento de los consumidores a partir de las políticas de ASPO son fundamentales a la hora de tamizar las conclusiones.

Si bien el alcance profesional de este trabajo es aplicable al mercado argentino, muchas de sus conclusiones pueden tener alcance sobre el mercado latinoamericano y mundial.

No caben dudas sobre la importancia de las estrategias omnicanales a la hora de diseñar una alternativa de servicio, ahora es fundamental que para la puesta en marcha de estas estrategias se realice previamente la construcción de los principales *Customer Journeys Map*, así como la incorporación de tecnología informática que permita automatizar los procesos, la cual dará el sustento para que estos canales puedan operar en forma coordinada, y orquestada, brindando una mejor experiencia al cliente.

Un punto a tener en cuenta es que al digitalizar y personalizar las operaciones de atención al cliente, se genera un repago del proyecto con la reducción de mano de obra. Este punto, no ha sido tenido en cuenta a la hora de la realización de este trabajo final, ya que por cuestiones de confidencialidad no existen condiciones de presentar los números que sustenten este postulado.

Finalmente, como se afirma en (Koblinc, 2017) la omnicanalidad es un proceso iterativo, no un objetivo. Con mirada centrada en el consumidor, siguiendo este proceso, es posible mejorar sistemáticamente su experiencia.

Referencias Bibliográficas

Anderson, C. (2004, October 1). *The Long Tail*. WIRED. Retrieved September 2, 2022, from

<https://www.wired.com/2004/10/tail/>

Bianchi, R., Cermak, M., & Dusek, O. (2016, July 28). *More than digital plus traditional: A*

truly omnichannel customer experience. McKinsey. Retrieved January 6, 2022, from

<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/more-than-digital-plus-traditional-a-truly-omnichannel-customer>

Brynjolfsson, E., Hu, J., & Rahman, M. S. (2013, May 21). *Competing in the Age of*

Omnichannel Retailing. MIT Sloan Management Review. Retrieved January 6, 2022,

from

<https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>

DIGITAL VORTEX 2021. (2021, April 27). IMD Business School. Retrieved October 8, 2022,

from

<https://www.imd.org/contentassets/8c5b42807da941ee95c7be87d54e5db9/20210427-digitalvortex21-report-web-final.pdf>

Fader, P., & Toms, S. (2019). *The Customer Centricity Playbook*. Wharton School Press.

Retrieved August 27, 2022, from

<https://wsp.wharton.upenn.edu/book/customer-centricity-playbook/>

Gartner, Inc. (2015, June 9). *Gartner Says Organizations Are Changing Their Customer*

Experience Priorities. Gartner. Retrieved January 6, 2022, from

<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2015-06-09-gartner-says-organizations-are-changing-their-customer-experience-priorities>

- Gartner, Inc. (2021, Mayo 10). *Magic Quadrant for Multichannel Marketing Hubs*. Gartner
Magic Quadrant for Multichannel Marketing Hubs.
<https://www.gartner.com/en/documents/4001430>
- Hedwig, M., Friesdorf, M., Goryunov, Y., & Niedermann, F. (2019, June 18). *Omnichannel consumer interactions--a payer perspective*. McKinsey. Retrieved October 8, 2022, from
<https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/omnichannel-consumer-interactions-a-payer-perspective>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021, December 10). *Accesos a internet. Tercer trimestre de 2021*. INDEC. Retrieved January 4, 2022, from
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_12_2144D21B01E7.pdf
- Koblinc, G. (2017). *Omnicanalidad vista desde adentro : separata de Mejor Marketing II : gestión*. Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing - 13 edición*. Docer.com.
Retrieved September 27, 2022, from <https://docer.com.ar/doc/nc00esx>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.
- Ministerio de Salud. (n.d.). *Programa Médico Obligatorio | DELS*. Ministerio de Salud.
Retrieved October 29, 2022, from
<https://salud.gob.ar/dels/entradas/programa-medico-obligatorio>
- Moore, G. E. (1965, 4 19). Cramming more components onto integrated circuits | 102770822.
Computer History Museum.
<https://www.computerhistory.org/collections/catalog/102770822>

- Porter, M. E. (1996, December). *What Is Strategy?* Harvard Business Review. Retrieved August 26, 2022, from <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Pressler, R., & Hanna, T. (2008). *Contact Center Operations*. Pearson Education.
- Reichheld, F. F. (2003, December). *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business Review. Retrieved August 16, 2022, from <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Richardson, A. (2010, November 15). *Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience*. Harvard Business Review. Retrieved August 27, 2022, from <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>
- Rust, R., Moorman, C., & Dickson, P. R. (2001). *Driving Customer Equity: Linking Customer Lifetime Value to Strategic Marketing Decisions*. Marketing Science Institute. Retrieved August 26, 2022, from https://www.msi.org/wp-content/uploads/2020/06/MSI_Report_01-108.pdf
- Sinek, S. (2019, 10 15). *The Infinite Game*. Simon Sinek. Retrieved July 3, 2022, from <https://simonsinek.com/books/the-infinite-game/>
- Thomas, B. (2017, 5 14). *Marketing Automation Foundation: Eliminating Unproductive Marketing*. Amazon.com. Retrieved October 29, 2022, from <https://www.amazon.com/Marketing-Automation-Foundation-Eliminating-Unproductive/dp/1521309248>
- Varian, H. R., & Shapiro, C. (1998). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press.
- Wade, M. R., Loucks, J., Macaulay, J., & Noronha, A. (2015). *Digital Vortex*. IMD Business School. Retrieved August 27, 2022, from <https://www.imd.org/research-knowledge/books/digital-vortex/>

Wealtha, K. (2015, February 9). *OmniChannel Marketing 1*. Goodreads. Retrieved January 6, 2022, from

<https://www.goodreads.com/book/show/24901354-omnichannel-marketing-1>

What Is a Metaverse? (2022, January 28). Gartner. Retrieved February 24, 2022, from

<https://www.gartner.com/en/articles/what-is-a-metaverse>

Winterberry Group. (2016, Noviembre). *From Theory to Practice: A Roadmap to*

“Omnichannel” Activation. Criteo. Retrieved January 6, 2022, from

<https://www.criteo.com/wp-content/uploads/2017/07/Report-criteo-winterberry-group-roadmap-to-omnichannel-activation-november-2016.pdf>

Wunderman Thompson. (2021, September 14). *New trend report: Into the Metaverse*.

Wunderman Thompson. Retrieved February 24, 2022, from

<https://www.wundermanthompson.com/insight/new-trend-report-into-the-metaverse>

Yacuzzi, E. (2005, 8). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría,*

mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA. Retrieved July 2, 2022,

from <https://ucema.edu.ar/publicaciones/>

Zilic, M., & Krawchik, M. (2020). *Omnicanalidad: la clave para mejorar la experiencia del*

cliente en el comercio digital. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Retrieved

January 6, 2022, from

<https://cace.org.ar/uploads/educacion/83-2-%20Whitepaper%20-%20Omnicanalidad.pdf>