



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Trabajo de graduación

Licenciatura en Administración de Empresas

**La Transformación Digital y su efecto en la relación con
los clientes: Caso L'Oréal**

Autora: Francisca Nuñez

Legajo: 29284

Mentor de Tesis: Roberto Dvoskin

Victoria, Buenos Aires, Argentina

Diciembre 2021

Abstract

Para poder mantenerse competitivas en el mercado y sobrevivir, las organizaciones deben adaptarse continuamente. La era digital trajo diversos cambios que impactaron en las empresas y en su funcionamiento. La transformación digital en las empresas es un cambio inminente, ya que es el camino por el cual las organizaciones pueden adaptarse a las necesidades de los clientes y mejorar la relación con ellos, así como también mejorar la propuesta de valor y los procesos internos. Gracias a las herramientas digitales tales como el *data analytics*, la inteligencia artificial, las redes sociales y los dispositivos inteligentes, es posible no solo mejorar la experiencia que se le ofrece al cliente sino también hacerla personalizada.

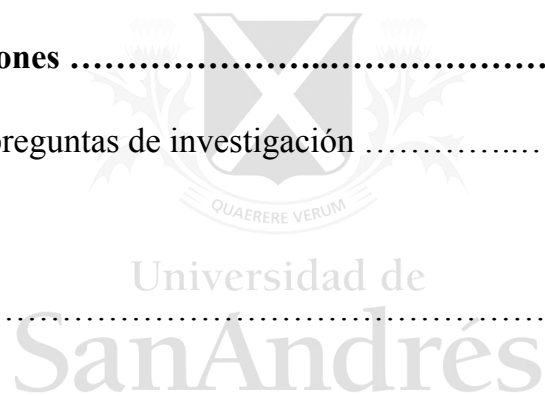
En el siguiente trabajo se investiga de qué manera cambió la relación de los clientes con las organizaciones a lo largo de los años. En primer lugar, se estudia qué es la transformación digital y cómo se lleva a cabo este proceso. Además, se investigan las distintas herramientas utilizadas para poder gestionar la relación con los clientes, especialmente el *Customer Relationship Management (CRM)*. Por último, se estudia cuáles son los desafíos que se presentan al querer llevar a cabo una transformación digital y se analiza el caso de L'Oréal, para poder investigar de qué manera esta empresa logró llevar a cabo una transformación digital tan exitosa, enfocándose primordialmente en los clientes.

Para finalizar, se concluye que hoy en día los clientes tienen mayores expectativas y desean obtener todo de manera inmediata. Frente a la oferta de productos y servicios iguales o similares, la única forma de destacarse es mediante la experiencia que se le ofrece al cliente. Mediante la transformación digital, las organizaciones pueden ofrecer experiencias personalizadas a los clientes como así también gestionar la relación con ellos, entre otras cosas. Además, es posible ver que el éxito de L'Oréal se debe principalmente a que la transformación digital fue llevada a cabo en todas las áreas del negocio, y que fue impulsada por la alta gerencia. Asimismo, se debe a que pusieron el foco en el cliente desde el primer momento y a que dedicaron grandes esfuerzos en estudiar y analizar a los consumidores y sus comportamientos, para poder anticiparse a las necesidades y tendencias futuras.

Índice:

Capítulo 1: Introducción	4
1.1. Problemática	4
1.2. Preguntas de investigación	7
1.2.1. Pregunta general.....	7
1.2.2. Subpreguntas	7
1.3. Objetivos	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. Justificación de las razones del estudio	8
1.5. Marco conceptual	9
1.5.1. Transformación digital	9
1.5.2. Customer Relationship Management (CRM)	12
1.5.3 Customer Journey	20
1.5.4. SMAC	25
1.6. Estrategia metodológica	28
1.6.1. Tipo de estudio	28
1.6.2. Técnicas de recolección de datos	28
Capítulo 2: Transformación digital	28

2.1. Qué es la transformación digital	28
2.2. Tipos de transformación digital	33
2.3. Los desafíos de la transformación digital	34
2.4. La relación con el cliente antes y después de la era digital	36
Capítulo 3: Análisis del caso L'Oréal	43
3.1. Presentación de la empresa	43
3.2. Transformación digital en L'Oréal	45
Capítulo 4: Conclusiones	53
4.1. Respuestas a las preguntas de investigación	53
Bibliografía	58
Anexos	64



Capítulo 1: Introducción

1.1. Problemática:

En el presente trabajo de graduación me interesa investigar de qué manera cambió la era digital y la tecnología, la relación con los clientes. Con el pasar de los años, las necesidades de los consumidores fueron cambiando y continúan haciéndolo. Junto con esto, fueron apareciendo nuevos medios para interactuar con los clientes, y la relación con los clientes comenzó a ser un tema fundamental para las organizaciones. En una era en donde los clientes pueden obtener todo aquello que quieren al instante, con tan solo un click, las empresas se ven enfrentadas a cambiar, a transformarse, para poder satisfacer a estos clientes y así poder permanecer competitivos en el mercado. Por otro lado, además de querer una atención más rápida y personalizada, los consumidores hoy en día son mucho más eco-conscientes, y buscan más confianza y transparencia en las empresas. Es así, que la transformación digital nace de la necesidad de satisfacer a los clientes con sus necesidades cambiantes combinando esto con los avances tecnológicos. La era digital está modificando de manera notable los modelos tradicionales de negocio de todas las organizaciones, afectando así a diversos sectores.

Para poder llevar a cabo esta investigación, se comparará la relación de las organizaciones con los clientes antes y después de la era digital, para así poder ver de qué manera cambió. A partir de esto, se buscará analizar de qué manera la transformación digital de las empresas afecta, o no, la relación con los clientes y la experiencia del cliente. Además, se analizará el caso de la empresa L'Oréal, una de las empresas líderes en cuanto a la transformación digital. L'Oréal es un ejemplo de empresa que pudo llevar a cabo un proceso de transformación digital exitoso, principalmente gracias al foco en los clientes y en la experiencia que estos reciben.

Como afirma Solis (2013), hoy en día se presenta un consumidor completamente digitalizado. No sólo quiere todo al instante, sino que también es más exigente en cuanto a las expectativas y a la experiencia que espera obtener. En general, los clientes tienen más poder en comparación a las organizaciones, ya que el manejo de la tecnología y el conocimiento de los productos y servicios de los clientes aumentó exponencialmente. Es así, que las empresas que puedan satisfacer esta demanda prosperarán en este nuevo contexto. Para poder hacerlo, las empresas tienen que involucrar al cliente y responder a sus necesidades individuales. Está claro que el marketing masivo tradicional es cada vez más ineficiente, y esto se debe a que no se adapta a este nuevo contexto, no se adapta a los clientes de manera personalizada. (Kumar, V., Reinartz, W., 2018)

Tal como afirma Oguz Ali Acar (2016), los consumidores ya no aceptan más el rol de destinatarios pasivos de la comunicación del Marketing. Ya no es más una relación unilateral, en donde el consumidor recibe la información dada por la organización a través de los medios tradicionales. Hoy en día, el consumidor no solo puede buscar él mismo la información en diversas fuentes, si no que los mismos clientes, a través de reseñas, dejan información de los productos o servicios ofrecidos por una organización. Es por esto, que lo más importante hoy en día no es el producto o servicio ofrecido, si no la experiencia que tiene el cliente con la empresa. La experiencia no es solo la obtenida al comprar, si no que hace referencia a un término mucho más amplio. Son todas las situaciones en donde el consumidor estuvo en contacto con la empresa, tanto *online* como *offline*. Hoy en día, es mayor la variedad de canales de venta que tiene una empresa, como así también son mayores los puntos de contacto que tiene el cliente con esta. La experiencia *online* y *offline* se mezcla y se convierte en una única experiencia, la cual debe ser igual a través de todos los canales. Es importante para los clientes recibir una experiencia uniforme a través de todos los canales, ya que tan solo una mala experiencia en cualquier *touch point* podría significar no sólo la pérdida de ese cliente, sino de muchos más debido al *Word Of Mouth* (boca-en-boca) y las reseñas negativas que ese cliente deja. *Touch point* hace referencia a todos los puntos en los que estamos interactuando con una organización, tanto *online* como *offline* y ya sea directamente a través de un sitio web o una aplicación, o indirectamente a través de una página de resultados de un motor de búsqueda o una discusión en las redes sociales.

(Rowley, 2014) Es así, que las emociones y cómo se hace sentir a los consumidores deben ser considerados también. Gracias a la tecnología y a la conectividad presente en este momento, basta solo un instante para que la experiencia negativa de un cliente provoque que otros clientes no compren o consuman cierto producto o servicio y que la imagen de la empresa se vea debilitada. Las reseñas de los productos y los servicios son esenciales y son tenidas en cuenta por los consumidores antes de comprar.

Además, los teléfonos celulares se volvieron una parte importante en la vida de las personas, y son el principal medio por el cual acceden a internet, por lo que es importante que las empresas adapten sus canales de comunicación a este tipo de dispositivos. Una empresa que no se encuentre en redes sociales o que no tenga una página web, es algo negativo desde el punto de vista del cliente. No solo porque probablemente tendrá un menor alcance al no encontrarse en internet, sino que incluso puede llegar a parecer sospechoso, o no transmitir suficiente confianza al consumidor.

Es por esto, que uno de los factores claves que debe ser tenido en cuenta por las organizaciones es la mejora de la experiencia del cliente mediante herramientas como el análisis del Big Data. Hoy en día, el foco debe estar puesto en el cliente y es por esto, que resulta esencial tenerlo en cuenta. Asimismo, es por esto, que las empresas consideran importante el Customer Relationship Management (CRM). En el contexto virtual, la experiencia de los clientes es mucho más personalizada, para lo cual el cliente la mayoría de las veces se encuentra más satisfecho, ya que se adapta a sí mismo, y esto beneficia a la empresa. Sin embargo, el problema está en que hay una vasta cantidad de datos, gracias a las herramientas digitales que son cada vez más utilizadas, pero no siempre se usan con el fin de mejorar la experiencia con el cliente y afianzar la relación con el mismo. En general, tienden a usarse para segmentar, y vender a distintos segmentos, pero esto hoy en día no alcanza, ya que el cliente espera mayor personalización.

Por otro lado, es importante hacer la aclaración entre ser digital y crear valor a través de lo digital. La transformación digital no trata solo de cambiar los productos o el servicio ofrecido a uno digital. Es un cambio mucho más profundo, en donde la empresa en su

totalidad debe hacer un cambio, una transformación, en donde se utiliza la tecnología para transformar empresas tradicionales alterando la forma en la que estas se gestionan y operan, y cambiando la manera en cómo se entrega valor a los consumidores. Resulta complejo y es por esto que el porcentaje de empresas que logran tener una transformación digital exitosa es muy bajo. El 70% de las iniciativas de transformación digital no alcanzan sus objetivos (Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V., 2019).

De esta manera se genera una gran disyuntiva, ya que los beneficios de la transformación digital son varios, e incluso puede llegar a ser una necesidad adaptarse a esta nueva era virtual para sobrevivir, pero por el otro lado también están los costos y el trabajo que requiere llevar a cabo un proceso como este. Además, el hecho de comenzar con el proceso de transformación digital no garantiza que vaya a ser un proceso exitoso, debido al bajo porcentaje de empresas que logran serlo.

1.2. Preguntas de investigación

Pregunta principal:

- ¿De qué manera la digitalización cambió la relación con el cliente?

Sub preguntas:

- ¿De qué manera se lleva a cabo un proceso de transformación digital?
- ¿Qué herramientas son utilizadas por las organizaciones para gestionar y mejorar la experiencia de los clientes?
- ¿Qué desafíos se presentan al llevar a cabo un proceso de transformación digital?
¿Cómo es posible superarlos?
- ¿Qué estrategia fue utilizada por L'Oréal para llevar a cabo una Transformación Digital exitosa?

1.3. Objetivos

General:

- Investigar de qué manera la transformación digital cambió la relación con el cliente, comparando la relación que tenían las empresas con los clientes antes de la era digital, con la relación que comenzaron a tener en esta nueva era. Además, se busca entender de qué manera L'Oréal logró una transformación digital exitosa centrándose en los clientes.

Específicos:

- Entender qué procesos son necesarios para llevar a cabo una exitosa transformación digital.
- Investigar qué herramientas son utilizadas por las empresas hoy en día, las cuales ayudan a gestionar y mejorar la experiencia de los clientes.
- Analizar el caso de transformación digital que llevó a cabo L'Oréal, la cual es una de las empresas líderes en cuanto a transformación digital, que pudo llevar a cabo este proceso de manera exitosa.

1.4. Justificación de las razones del estudio:

Interés personal y académico del estudio:

A lo largo de mi carrera universitaria fui aprendiendo acerca del mundo de las empresas y cómo estas se fueron modificando y adaptando a lo largo del tiempo. Materias tales como Marketing, Gestión de las Operaciones y Servicios, Comportamiento en las Organizaciones y Liderazgo, Transformación digital y satisfacción del cliente y Marketing de servicios me permitieron conocer cómo se fueron adaptando las empresas a la era de hoy en día. Pude aprender acerca de cómo fueron cambiando las empresas y el impacto que tuvo la tecnología en ello. Además, considero que siempre se hizo mucho énfasis en la relación con el cliente y cómo este era cada vez más importante para las empresas, por lo que resultaba indispensable mantener una relación con ellos y satisfacerlos.

En el siguiente trabajo me gustaría aportar información acerca de cómo llevar a cabo una transformación digital exitosa, debido al alto porcentaje de empresas que intentan realizar

este proceso y no lo logran. En otras palabras, aportar información valiosa acerca de las claves de éxito de una transformación digital. Considero que todavía hay cierta confusión sobre qué es la transformación digital y cómo se debe llevar a cabo este proceso, por lo que me gustaría investigar acerca de esto ya que considero que es un tema actual y de gran importancia. Asimismo, la transformación digital nace de la necesidad de satisfacer las necesidades cada vez más cambiantes de los clientes. Hoy en día resulta importante mantenerse activo y actualizado en el mercado. Los clientes son cada vez más importantes ya que de ellos depende el éxito, o no, de la empresa. Considero, a partir de lo estudiado, que el cliente adquirió más poder en las últimas décadas, y es por esto, que resulta fundamental para las empresas tenerlos en cuenta y actuar en base a las necesidades y expectativas de ellos. Me interesa investigar de qué manera se vio afectada o modificada la relación con el cliente a partir de la digitalización, o si a partir de una necesidad de cambiar la relación con el cliente nace la digitalización. En fin, investigar cómo cambia la relación con el cliente mediante este proceso. Por último, me interesa investigar de qué manera las herramientas digitales tales como el Data Analytics y Big Data, utilizadas en la digitalización, son útiles para asesorar la relación con los clientes.

Universidad de

1.5. Marco Conceptual

1.5.1 Transformación digital

Son varias las definiciones de Transformación Digital, sin embargo todas coinciden en que se trata de utilizar diversas herramientas digitales tales como el *data analytics*, las redes sociales, dispositivos inteligentes, entre otras, para poder cambiar tanto la relación con el cliente, como los procesos internos y la propuesta de valor (MIT Sloan Management review, 2014).

Según Ebert & Duarte (2017), transformación digital es la adopción de tecnologías disruptivas para incrementar la productividad, la creación de valor y el bienestar social.

Por otro lado, Salesforce¹ afirma que la transformación digital es un proceso en el cual se utiliza la tecnología para crear o modificar procesos de un negocio, su cultura y la experiencia del consumidor, para así poder alcanzar las cambiantes necesidades del mercado.

De esta manera, la transformación digital empieza y termina con la forma en que se piensa y se relaciona con los clientes. A través de este proceso, muchas veces complejo, se busca no solo una mayor productividad y eficiencia, si no una mejor relación con el cliente.

Por otra parte, resulta importante marcar la diferencia entre Transformación Digital y Digitalización. Por Digitalización se entiende el proceso por el cual las organizaciones implementan tecnologías digitales, principalmente computadoras y otro tipo de tecnologías, y como consecuencia de esto, los trabajos de la gente cambian. Se comienza a utilizar información digitalizada para hacer un trabajo, lo cual lo hace más eficiente. Un ejemplo podría ser digitalizar los registros de los clientes, es decir, no hacerlo más en papel si no en computadora. Esto hace que los registros puedan ser buscados y encontrados más rápidamente. En este caso, la metodología del servicio al cliente no cambió, lo que cambió fue el proceso para buscar los datos relevantes de un cliente, por ejemplo, ya que solo con ingresar unas teclas en la computadora es posible encontrarlo. Por otro lado, la transformación digital hace referencia al proceso de transformación que lleva a cabo una empresa utilizando una estrategia orientada al cliente para hacer un cambio organizacional transversal. Esto no solo requiere la implementación de tecnologías digitales, si no también de hacer un cambio organizacional transversal, modificando procesos internos y la propuesta de valor. Mientras que la *digitalización* se trata de tecnología, la *transformación digital* se trata del cliente. De esta manera, la transformación digital incluirá diversos proyectos de digitalización. (Bloomberg, 2018)

El informe MIT Sloan Management review (2014) establece que la transformación digital se puede dar en 3 áreas diversas de una empresa:

¹ <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/>

1. La experiencia del cliente.
2. El modelo de negocio.
3. Los procesos operativos.

En primer lugar, la experiencia del cliente hace referencia a cómo la experiencia del cliente se digitaliza. Con el uso de herramientas digitales como *Data Analytics* o Inteligencia Artificial es posible entender de mejor manera al cliente y adaptarse a cada cliente. Segmentar en base a la edad, género, ubicación geográfica o demás cuestiones resulta muy amplio y no permite ofrecer a los clientes la experiencia personalizada que esperan. Gracias a las herramientas digitales, es posible crear una experiencia personalizada para cada cliente, ya que se cuenta con información de cada uno de ellos. Además, es posible utilizar la tecnología para mejorar los procesos de atención al cliente, como lo hizo McDonalds por ejemplo, al introducir las *tablets* para que los clientes pudiesen hacer sus pedidos de una manera más rápida y efectiva.

En segundo lugar, el modelo de negocio hace referencia a la transformación en las actividades del negocio principalmente. Westerman, Bonnet y McAfee (2014) afirman que en este caso las transformaciones son en base a la modificación digital de modelos de negocios ya existentes como así también la creación de nuevos negocios digitales, y la globalización digital. Por globalización digital se entiende la transformación de las operaciones locales de una empresa a operaciones globales. Gracias a la tecnología, las empresas pueden beneficiarse de sinergias globales, sin dejar de responder localmente. De esta manera, las empresas se benefician de ciertos servicios ofrecidos en otras áreas geográficas, lo cual contribuye a mayor eficiencia.

Por último, los procesos operativos hacen referencia a la transformación de los procesos internos que se llevan a cabo dentro de una empresa para que la misma pueda funcionar correctamente. El ejemplo más común de esto es la digitalización de ciertos procesos, es decir, utilizar herramientas tecnológicas para hacer ciertos trabajos que previamente se realizaban manualmente.

Resulta importante aclarar que para llevar a cabo una transformación digital completa y exitosa, es necesario abordar todas las áreas. Transformar solo una de estas áreas provocaría que la empresa como totalidad no estuviese alineada, por lo que probablemente presentaría fallas en su funcionamiento. Sin embargo, para llevar a cabo una transformación digital exitosa es importante poner el foco en ello, y transformar todas las áreas al mismo tiempo puede ser muy difícil de manejar. Es por esto, que resulta útil armar un plan, una estrategia, para ir transformando las distintas áreas a través del tiempo, pero no todas al mismo tiempo, ya que esto puede resultar demasiado complejo.

1.5.2. Customer Relationship Management (CRM)

Son diversos los autores que definen el *Customer Relationship Management* (CRM) y tienen distintos significados para cada uno. A continuación se darán algunas de las definiciones que fueron apareciendo en este último tiempo, para luego poder ahondar en ellas.

Buttle (2004) define el CRM como la estrategia comercial central que integra procesos y funciones internas junto con redes externas, para crear y entregar valor a los clientes. Para esto, se basa en datos de clientes de alta calidad.

Según Salesforce², CRM es una tecnología utilizada para gestionar todas las relaciones e interacciones de la empresa con clientes y potenciales clientes. El objetivo es mejorar las relaciones comerciales para hacer crecer su negocio.

Por su parte, Swift (2011) da una definición más amplia en donde establece que el CRM son todas aquellas actividades que convierten a los consumidores ocasionales en consumidores leales, al satisfacer o superar sus expectativas de manera que volverán a comprar. Además, hace énfasis en la palabra *relationship*. El objetivo del CRM resulta crear una relación con el cliente, ya que esto es lo que logrará la fidelización de los mismos. Para poder crear una

² <https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/>

relación es necesario tener datos históricos del cliente, transacciones detalladas y comunicaciones enfocadas en el cliente.

Resulta importante aclarar que el CRM no es la implementación de tecnologías de CRM ni tampoco son los programas de fidelización que implementan las empresas, que muchas veces son confundidas con el CRM. Esto es solo una parte de algo más complejo. Es así, que Buttle (2004) propone evaluar el CRM en 3 niveles diferentes:

1. Estratégico
2. Operacional
3. Analítico

Tal como afirma Buttle (2004), el CRM estratégico se centra en el desarrollo de una estrategia centrada en el cliente, la cual debe ser apoyada por la cultura de la empresa. Esta cultura está dedicada a ganar y mantener clientes creando y entregando valor mejor que los competidores. Es así, que en una cultura centrada en el cliente se espera que los recursos sean asignados donde más aumenta el valor del cliente. A su vez, el sistema de recompensas promueve los comportamientos de los empleados que mejoren la satisfacción del cliente, y la información del cliente se recopila, comparte y aplica en todos los negocios. Este tipo de estrategia convierte a la organización en una empresa centrada en el cliente, la cual está constantemente aprendiendo a las nuevas necesidades de los clientes y adaptándose a ellas. Si bien se puede creer que son muchas las organizaciones que son orientadas al cliente (*client-oriented*), esto no es así. Las organizaciones suelen estar orientadas al producto, a las ventas o a la producción.

Por otro lado, el CRM operativo se centra en la automatización de las partes del negocio vinculadas a la atención al cliente. Algunos ejemplos incluyen la automatización de funciones como un centro de llamadas o un sistema de procesamiento de pedidos, desarrollo de un sitio web de transacciones en línea, cambio en el proceso de recopilación de datos y creación de una base de datos de clientes, por nombrar algunos. Asimismo, son diversas las

aplicaciones de software CRM que permiten automatizar funciones de marketing, venta y servicio. A continuación se muestran los distintos usos de software de CRM:

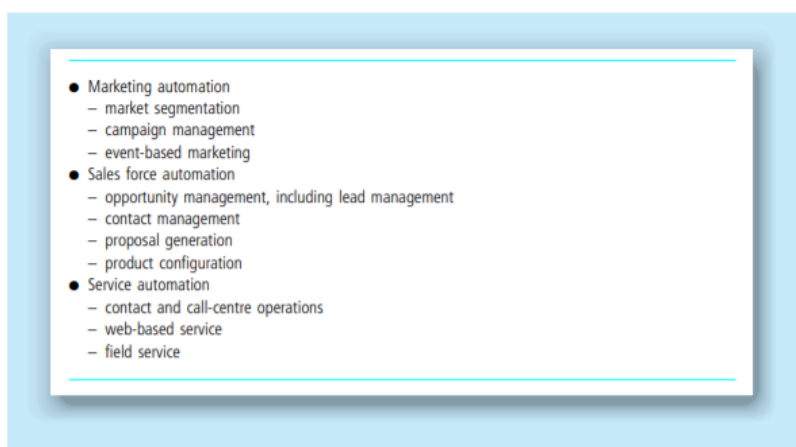


Figure 1.2
Forms of
operational CRM

Fuente: Buttle, F. (2004). Customer relationship management. Routledge. Página 24.

En cuanto al *Marketing Automation*, este trata de aplicar tecnología a los procesos de marketing. En primer lugar, con el uso de softwares es posible segmentar a los clientes en base a los datos del cliente que posee la empresa. Incluso, es posible segmentar a clientes de manera individual. En segundo lugar, es posible utilizar un software para desarrollar y ejecutar campañas de marketing. El software puede no solo coordinar diferentes personas y áreas que son parte del desarrollo de una campaña de marketing, sino también analizar la performance de la campaña. Por último, el marketing basado en eventos trata de rastrear los historiales de transacciones y los registros de ventas para identificar correlaciones entre ciertos eventos y los resultados. Por ejemplo, si se descubre que muchos clientes que compran vuelos a destinos exóticos también compran seguros de viaje de alto valor, una empresa que sabe de esta correlación, puede apuntar la venta de los seguros de viaje a estos viajeros. (Buttle, 2004)

En cuanto a la automatización de las ventas, esta hace referencia a la aplicación de tecnología para la gestión de las actividades de venta de una empresa. De esta manera, gestiona el proceso de venta en sus distintas etapas, desde la generación de clientes potenciales, la identificación de necesidades, la generación y presentación de la propuesta, hasta concluir la venta. El software de automatización de ventas permite a las empresas

registrar potenciales clientes y realizar un seguimiento de las oportunidades a medida que avanzan en el camino hacia el cierre de la venta. Las aplicaciones inteligentes de este tipo de software utilizan datos del cliente puestos a disposición de manera oportuna para vendedores. Este tipo de software permite a las empresas gestionar y coordinar sus comunicaciones relacionadas con el servicio en todos los canales. En resumen, esto permite a las empresas ser más eficientes, reduciendo los costos de servicio, mejorando la calidad del servicio, aumentando la productividad y aumentando la satisfacción del cliente.

En cuanto a la automatización de servicios, esta permite a las empresas automatizar sus operaciones de servicio, ya sea entregado a través de un centro de llamadas, un centro de contacto, la web o cara a cara.

Por último, el CRM analítico se ocupa de usar los datos de los clientes para mejorar la propuesta de valor ofrecida al cliente. Como afirma Kumar, V. y Reinartz, W. (2018), esto lo hacen usando herramientas de análisis de datos que extraen información de las bases de datos de la empresa. Esto es lo que se conoce como *data mining*.

El CRM analítico se basa en la información del cliente la cual puede ser encontrada en:

- datos de ventas (historial de compras)
- datos financieros (historial de pagos, puntaje crediticio)
- datos de marketing (respuesta a la campaña, datos del esquema de lealtad)
- datos del servicio

Además de esta información interna de los clientes, la cual es obtenida por la misma empresa, es posible obtener también información externa. Esta información externa tendrá un foco más amplio probablemente, pero puede ser muy útil también. Ejemplos de este tipo de información externa puede ser datos del área demográfica y datos de estilo de vida que son obtenidos por organizaciones de inteligencia empresarial. Luego, con la aplicación de herramientas de minería de datos, la empresa puede analizar estos datos y obtener información muy valiosa. De esta manera es posible saber quiénes son los clientes más

valiosos, qué clientes tienen la mayor propensión a cambiar a la competencia, qué clientes tienen más probabilidad de responder a cierta oferta, entre otras cosas. (Buttle, 2004)

El costo de implementación de CRM es alto, y su único costo no es el de la compra de la tecnología. Además, un proyecto de implementación de CRM lleva, en promedio, entre 3 y 5 años. Kumar, V. y Reinartz, W. (2018) afirma que el costo de implementación de CRM puede estar dividido en 5 categorías:

1. Requisitos organizacionales

El costo relacionado a la gestión de campañas, gestión de canales, atención al cliente y desarrollo de productos, entre otros. Además, se debe tener en cuenta la infraestructura empresarial necesaria para alcanzar el objetivo. Cuanto más complejos sean los requerimientos organizacionales, mayor será el costo de implementación de CRM.

2. Necesidades tecnológicas

Incluyen componentes de software y hardware, desarrollo de bases de datos e infraestructura de TI (Tecnologías de Información). Este tipo de costos representan entre un quinto y un tercio del costo total de implementación de CRM.

3. Necesidades de bases de datos

El costo de crear una única base de datos en donde se encuentre tanto la data interna obtenida a través de los diferentes canales de comunicación y venta, como también con data externa que pueda ser relevante. Este costo va a depender principalmente si la organización debe crear una base de datos desde cero, o si ya cuenta con una base de datos robusta que cuenta con bastante información, la cual únicamente debería ser modificada y actualizada.

4. Potencial de recursos humanos

El costo de contratar a nuevo personal, en especial a profesionales de TI, así como el costo de formación de los empleados actuales, a los cuales se les debe enseñar cómo utilizar correctamente el sistema de CRM.

5. Factores de implementación

Los costos relacionados a los cambios que se deben hacer en cuanto a la forma de operar de una organización. Se debe definir y comunicar, a todos los miembros de la organización involucrados, la necesidad y el funcionamiento de los cambios que ocurrirán al implementar un CRM.

1.5.2.2 Métricas

Son diversas las métricas utilizadas en la analítica de los clientes, las cuales son utilizadas en CRM. Es posible hacer la diferencia entre las métricas de marketing tradicionales y las métricas basadas en el cliente. Las últimas son más específicas ya que permiten evaluar a consumidores en específico. Estas métricas fueron desarrolladas recientemente debido a la mayor disponibilidad de datos del cliente. (Kumar, V. y Reinartz, W., 2018)

Dentro de lo que se conoce como las métricas de marketing tradicional se encuentra: la participación de mercado y el crecimiento de ventas. Este tipo de métricas son las más antiguas, y han sido utilizadas por años. Las métricas de marketing tradicionales proporcionan información sobre cómo se desempeñan los productos o las marcas en un mercado, pero no proporcionan información del cliente individual.

La participación de mercado se define como la participación de las ventas de una empresa en relación con las ventas de todas las empresas que se encuentran en un mercado dado. Sin embargo, esta métrica no proporciona ninguna información sobre cómo se distribuyen las ventas entre los clientes. A continuación se detalla la fórmula utilizada:

$$MS_{firm j}(\%) = 100 \times \left[\frac{s_j}{\sum_{i=1}^I s_i} \right] \quad (5.1)$$

Where

j = focal firm

S_i = sales of firm i

I = all firms in the market

Fuente: Kumar, V., Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management. Concept, Strategy, and Tools*, 81.

El crecimiento de ventas compara el incremento o disminución del valor o volumen de ventas entre dos o más períodos de tiempo, lo que indica el grado de mejora en el desempeño de las ventas. Sin embargo, no nos dice cuáles clientes han crecido y cuáles no. A continuación se detalla la fórmula utilizada:

$$\text{Sales growth in period } t (\%) = 100 \times \left[\frac{\Delta S_{jt}}{S_{jt-1}} \right] \quad (5.2)$$

Where

j = focal firm,

t = time period

ΔS_{jt} = change in sales in period t from period t - 1

S_{jt-1} = sales of firm j in period t - 1

Fuente: Kumar, V., Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management. Concept, Strategy, and Tools*, 81.

Dentro de lo que se conoce como las métricas basadas en el cliente, se encuentran las métricas de adquisición de clientes y las métricas de actividad del cliente. Estas métricas son más recientes y son cada vez más utilizadas ya que proporcionan información más precisa y muy valiosa para una organización. A continuación, nombraremos aquellas métricas más relevantes.

La **tasa de adquisición** mide la proporción de potenciales clientes que fueron efectivamente convertidos en clientes. Cuando las empresas buscan adquirir nuevos clientes, usualmente se dirigen a un grupo de potenciales clientes. Un ejemplo sería una empresa que vende computadoras y apunta al mercado estudiantil en Estados Unidos. De esta manera, se mide qué porcentaje de los estudiantes de Estados Unidos compraron una computadora. Esta métrica da una primera indicación del éxito de una campaña de marketing al ver cuántos nuevos clientes fueron adquiridos. A continuación se detalla la fórmula utilizada:

$$Acquisition\ rate\ (\%) = 100 \times \frac{\#\ of\ prospects\ acquired}{\#\ of\ prospects\ targeted} \quad (5.3)$$

Fuente: Kumar, V., Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management. Concept, Strategy, and Tools*, 82.

http://repository.psa.edu.my/bitstream/123456789/2055/1/%28326%29%202018_Book_CustomerRelationshipManagement.pdf

El **costo de adquisición** es útil para medir el costo promedio de adquirir un único cliente para la campaña realizada. Esto indica qué tan efectiva es una inversión en adquisición de clientes. A continuación se detalla la fórmula utilizada:

$$Acquisition\ cost\ (\$)\ per\ prospect\ acquired = \frac{Acquisition\ spending\ (\$)}{Number\ of\ prospects\ acquired} \quad (5.4)$$

Fuente: Kumar, V., Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management. Concept, Strategy, and Tools*, 82.

http://repository.psa.edu.my/bitstream/123456789/2055/1/%28326%29%202018_Book_CustomerRelationshipManagement.pdf

La **tasa de retención** es la probabilidad de que un cliente compre en la empresa, dado que este mismo cliente también compró en el periodo anterior. Por lo general, la retención se refiere a que un cliente siga comprando bienes o servicios de una compañía. A continuación se detalla la fórmula utilizada:

$$Rr_t\ (\%) = 100 \times \left(\frac{\#of\ customers\ in\ cohort\ buying\ in\ (t)\ | \ customer\ in\ (t-1)}{Total\ \#of\ customers\ in\ cohort\ buying\ in\ (t-1)} \right)$$

Fuente: Kumar, V., Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management. Concept, Strategy, and Tools*, 84.

http://repository.psa.edu.my/bitstream/123456789/2055/1/%28326%29%202018_Book_CustomerRelationshipManagement.pdf

La **duración de la vida útil de un cliente** es una métrica que permite predecir por cuánto tiempo un cliente sigue siendo un cliente. Esto es posible observando patrones de compra y otros factores explicativos. Este valor permite a la compañía saber cada cuánto deben reemplazar su base de clientes. A continuación se detalla la fórmula utilizada:

$$\text{Avg.lifetime duration} = \frac{\sum_{t=1}^T (t \times \text{Number of retained customers in } t)}{N} \quad (5.14)$$

Where

N = cohort size

t = time period

T = time horizon

(t × Number of retained customers in t) represents the number of active customer periods for the cohort at time t

Fuente: Kumar, V., Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management. Concept, Strategy, and Tools*, 89.

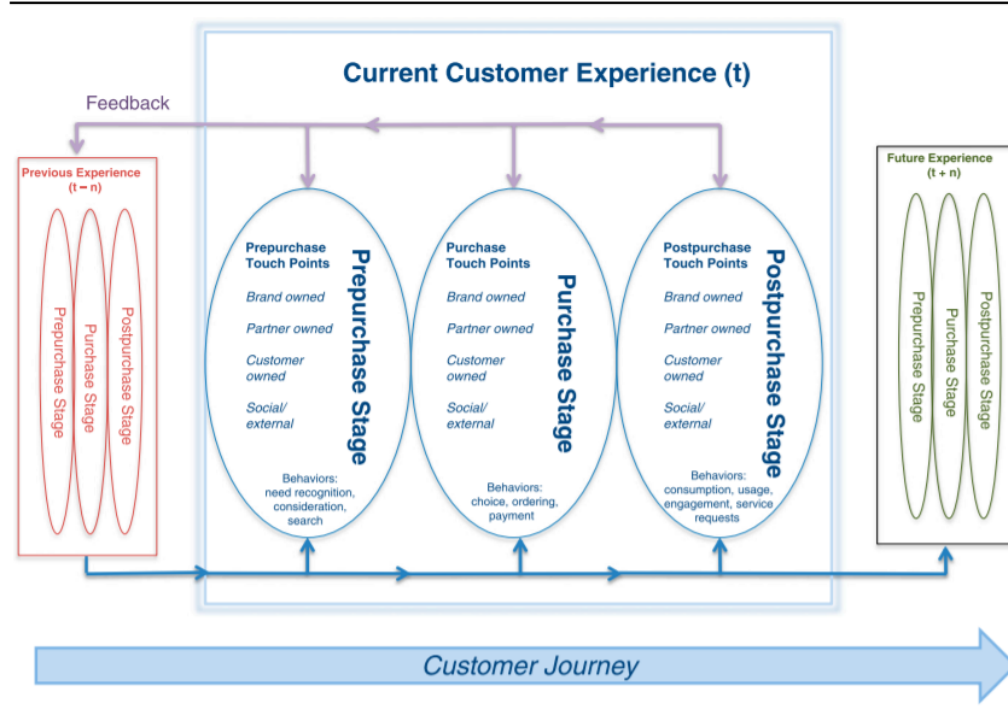
http://repository.psa.edu.my/bitstream/123456789/2055/1/%28326%29%202018_Book_CustomerRelationshipManagement.pdf

1.5.3 Customer Journey

El *customer journey* hace referencia a todas las fases por las que pasa un cliente para comprar un producto o servicio a través de los múltiples puntos de contacto (*touch points*) de una organización. Comienza en el momento en que el cliente identifica una necesidad y a partir de eso hace una investigación sobre las diferentes opciones en el mercado. Es una herramienta muy útil para analizar el proceso de compra y la experiencia del cliente, desde el punto de vista del cliente. Es necesario diferenciarlo del proceso de compra, ya que el

customer journey abarca mucho más que solo el momento de compra. (Lemon, K. N., & Verhoef, P. C., 2016)

FIGURE 1
Process Model for Customer Journey and Experience



Fuente: Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. *Journal of marketing*, 80(6), 77. Recuperado el 11 de Noviembre, de: <https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2017/0422/113134-2016-customer-journej-verhoef.pdf>

En esta figura es posible visualizar la relación entre el *customer journey* y la experiencia del consumidor. La experiencia del consumidor comienza en el periodo de pre-compra y va hasta el de post-compra. El customer journey incluye además las experiencias de compra anteriores que tuvo el cliente, las cuales influyen, tanto negativa como positivamente, a las diferentes etapas de compra posteriores. En otras palabras, el *customer journey* son las experiencias que un cliente tuvo con una empresa a lo largo del tiempo durante el ciclo de compra. (Lemon, K. N., & Verhoef, P. C., 2016)

Como muestra la figura, la experiencia del consumidor comprende tres etapas:

1. **Pre-compra.** Esta etapa hace referencia a todas las interacciones de un consumidor con la organización antes de la compra. Resumidamente, es el momento cuando un

consumidor reconoce una necesidad, comienza la búsqueda de opciones, y comienza la consideración de las mismas.

2. **Compra.** Esta etapa hace referencia a todas las interacciones de un consumidor en el período de la compra, el cual incluye la elección, la orden de compra (ya sea online u offline) y el pago.
3. **Post-compra.** Esta etapa hace referencia a todas las interacciones de un consumidor con la organización luego de haber adquirido un producto o servicio. Incluye uso y consumo del producto o servicio adquirido, la relación post-compra con el cliente y el requerimiento de servicio.

Por otro lado, el customer journey consiste de 5 fases, que son las siguientes:

1. **Descubrimiento.** El momento en donde el potencial cliente conoce nuestro producto o servicio. Esto puede ser a través de diversos medios como la publicidad tradicional, las redes sociales o el boca-en-boca, entre otras.
2. **Consideración.** El momento en el cual el potencial cliente decide que quiere comprar y comienza a evaluar diferentes opciones. Investiga los diferentes precios, características, beneficios y marca. El conocimiento de una marca y su reputación juega un papel muy importante aquí.
3. **Compra.** Una vez que el cliente toma la decisión, procede a comprar. El proceso de compra se debe facilitar al cliente, teniendo personal cualificado e integrando el negocio online y offline.
4. **Retención.** Para poder retener a un cliente y conseguir su fidelización, se debe mantener una relación con el cliente y ofrecer un óptimo servicio post-venta.
5. **Recomendación.** Al satisfacer al cliente y otorgarle una excelente experiencia, recomendará la empresa y/o el producto/servicio a otra gente. De esta manera, ayudará a la compañía a mejorar su imagen.

En la siguiente imagen es posible visualizar cada una de las etapas del customer journey por las que un cliente debe pasar en cada proceso de compra.



Fuente: Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, D. (2019). *¿Qué es el Customer Experience?* Asociación DEC. Recuperado el 15 de Noviembre, de: <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-customer-experience/38130/>.

La primera fase, la del descubrimiento, es una de las más importantes, ya que es cuando la empresa da a conocer su marca y sus productos o servicios. Por esta razón, es necesario tener presencia y ser visibles para los potenciales clientes. Las redes sociales y la publicidad online permiten tener un mayor alcance hoy en día, pero la publicidad en los medios tradicionales y el boca-en-boca son también muy importantes y necesarios. Si bien en la primera fase lo importante es hacerse notar y obtener visibilidad, en la segunda fase, la de consideración, es importante que las organizaciones sepan promocionar sus productos o servicios no sólo ofreciendo información sino también mencionando las ventajas y fortalezas de lo que se ofrece. Las dos últimas fases corresponden al periodo post-venta y son igual de necesarias que las primeras ya que es importante mantener una buena relación para el cliente no solo para que vuelva a comprar, sino también para que recomiende a la empresa o al producto/servicio y deje buenas reseñas en los diferentes sitios web.

Todas las etapas son importantes y deberían ser consideradas por la compañía para poder mejorar la experiencia del cliente, lo cual es fundamental hoy en día. Una manera de hacer esto es a través del *Customer Journey Mapping* (CJM). Tal como afirma Rosenbaum, M., Losada Otalora, M. & Contreras Ramirez, G. (2017), el *Customer Journey Mapping* (CJM)

es una representación visual de la secuencia de eventos a través de los cuales los clientes pueden interactuar con una organización durante todo su proceso de compra. De esta manera, el CJM enumera todos los posibles puntos de contacto organizacionales (*touch points*) que los clientes pueden encontrar durante el proceso de compra. Al comprender claramente los puntos de contacto con el cliente, la empresa puede trabajar con miembros del equipo multifuncional para emplear tácticas que fomenten la innovación en el servicio, y así mejorar la experiencia del cliente. Resumidamente, el objetivo de esto es mejorar cada *touch point*, cada punto de contacto en el cual la empresa interacciona con el cliente, para así mejorar la experiencia recibida por el cliente.

Temkin, B. (2010) establece 5 pasos para desarrollar un *Customer Journey Map* (CJM), que son los siguientes:

1. **Recopilar conocimientos internos.** Las organizaciones deben hacer un inventario sobre toda la información que ya poseen sobre los clientes así como también un inventario de los *touch points* del cliente. Esto permite identificar las fuentes de datos del cliente que la organización pueda tener y permite observar la información y reflexionar sobre ella. Además, incentiva a las diferentes partes de la organización a que se involucren desde el comienzo en este proyecto.
2. **Desarrollar hipótesis iniciales.** Con toda la información obtenida, los líderes comenzarán a analizarla y a ver quiénes son los clientes, cuáles son sus necesidades y su percepción de la empresa, así como también los diferentes segmentos de clientes y las puntos fuertes y débiles de la experiencia del cliente. Con toda esta información se procederá a crear un hipotético *customer journey*.
3. **Investigar los procesos, las necesidades y la percepción de los clientes.** Recurrir a otros métodos de investigación para poder obtener aún más información del cliente. En este paso se busca obtener un nuevo punto de vista que no sea el de la empresa, sino el del cliente. Un ejemplo utilizado puede ser el *mystery shopping*, en donde una persona visita una tienda haciéndose pasar por un cliente y toma nota de toda la experiencia obtenida.
4. **Analizar la investigación de los clientes.** La investigación interna y externa realizada, permite analizar en profundidad la información obtenida. Las principales

variables que se deben analizar son: cómo los clientes interactúan con la empresa, qué quieren de cada interacción y cómo se sienten acerca de cada interacción.

5. **Mapear el recorrido del cliente.** Toda la información obtenida y su análisis debe ser traducida a una representación visual del customer journey. De esta manera se obtiene un documento que ilustra los procesos, necesidades y percepciones de un cliente a lo largo de su relación con la empresa.

Según un estudio realizado por Accenture (2015, en cooperación con Forrester), mejorar la experiencia del cliente es la prioridad más importante para los ejecutivos en este momento. Esto demuestra que hay un creciente enfoque en la experiencia del cliente, el cual surge porque los clientes ahora interactúan con las empresas a través de innumerables puntos de contacto (*touch points*) en múltiples canales y medios, lo que resulta en *customer journeys* más complejos. Es por esto, que herramientas como el *customer journey mapping* (CJM) son muy útiles hoy en día.

1.5.4. SMAC

SMAC hace referencia a las 4 tecnologías que impulsan la innovación: *Social, Mobile, Analytics & Cloud*. Estas 4 tecnologías son esenciales para transicionar de un comercio electrónico (*e-commerce*) a un negocio digital, por lo que para llevar a cabo una transformación digital resultan esenciales. Además, estas tecnologías han cambiado la relación de las empresas con los consumidores, posibilitando una relación más cercana. Si son correctamente utilizadas por las organizaciones, pueden ser muy útiles para mejorar la relación con el cliente y ofrecer una mejor experiencia al cliente, gracias a la customización. Ninguna de las 4 tecnologías debería ser vista de manera individual, ya que es la integración de las 4 lo que crea una ventaja competitiva. (Ahmad, S. W., Bamnote, G. R., & Iqbal, M. M., 2019)

1.5.4.1 Social

En este caso, ‘*Social*’ hace referencia a ‘*Social media*’. Tal como afirma Elena, C. A. (2016) cuando hablamos de *social media*, nos referimos a:

- Redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Tik Tok)
- Blogs
- Foros
- Plataformas para compartir multimedia (YouTube)
- Herramientas de colaboración (Tripadvisor, Yahoo respuestas)

Carballar, J. A. (2012), define a las plataformas de redes sociales como:

“servicios, aplicaciones o herramientas que existen en Internet y que hacen posible que los propios usuarios puedan crear contenido e interactuar con el resto de los usuarios de una forma simple, fácil e, incluso, amena.”

Algunas de las redes sociales más relevantes hoy en día son Instagram, Facebook, Twitter, Tik Tok y Snapchat. Estas plataformas han proporcionado a las organizaciones nuevas maneras de llegar, interactuar, dirigirse y adquirir clientes. Hoy en día, no solo las redes sociales, sino todas las plataformas son un factor clave en la decisión de compra del cliente. Esto se debe a que los clientes hacen una investigación de productos o servicios que están dispuestos a comprar a través de las redes sociales. Es así que las redes sociales le han dado la oportunidad a los clientes de dejar su reseñas online, dejar recomendaciones, y mostrarse en acuerdo o desacuerdo con el producto o servicio recibido, así como también con la calidad del servicio o el trato recibido. Además, las empresas utilizan las redes sociales para interactuar con los clientes y tener una comunicación más fluida, lo que permite afianzar la relación. (Elena, C. A., 2016)

1.5.4.2 Mobile

El término ‘*Mobile*’ hace referencia a las tecnologías móviles, tales como el celular o las tablets. Estos dispositivos móviles cambiaron de manera radical la manera en que las

personas se comunican, compran y trabajan. La introducción de dispositivos conectados y portátiles, son la base de nuevos modelos de negocios y nuevos servicios ofrecidos a los clientes.

1.5.4.3 Analytics

Para la customización a los clientes se utilizan diversas herramientas que hacen que esto sea posible. Entre las más usadas están *Big Data Analytics* e Inteligencia Artificial. Mediante estas herramientas, las empresas logran obtener una gran cantidad de información de sus clientes, algo que hace un tiempo, sin estas herramientas, era muy difícil de conseguir. Esta información es muy valiosa para la empresa, ya que a través del análisis de la misma puede saber con mayor detalle los gustos y necesidades de los clientes, así como las cosas que no son de su interés. Además, con el análisis de los datos obtenidos es posible conocer los patrones de consumo de los clientes, cómo, cuándo, dónde y cómo las personas consumen ciertos bienes y servicios. También, es utilizado para predecir el comportamiento futuro de los clientes. (Ahmad, S. W., Bamnote, G. R., & Iqbal, M. M., 2019)

1.5.4.4 Cloud

El término '*Cloud*' hace referencia a lo que se conoce como la nube. La nube es una nueva manera de acceder a una gran cantidad de datos que se encuentran almacenados. Marcó el comienzo de una nueva forma de construir infraestructura, plataformas y servicios. Amazon Web Services (AWS) fue uno de los grandes disruptores en este espacio. Almacenar en la nube no solo garantiza seguridad, si no que se paga solo por el espacio que se utiliza en el momento, el cual puede ir variando. Esto es una ventaja para las compañías ya que no tienen que recurrir a las costosas *data warehouses* para almacenar.

1.6. Estrategia metodológica:

1.6.1 Tipo de estudio

El fin de este trabajo es realizar un estudio de tipo exploratorio y descriptivo. Esto se debe a que se busca describir qué es la Transformación Digital, así como los diferentes tipos y los desafíos que se presentan al momento de llevar a cabo un proceso como este. Por otro lado, se busca investigar cómo cambió la relación de las empresas con los clientes en esta nueva era digital, así como también las herramientas nuevas que aparecieron en este último tiempo, las cuales sirven para gestionar la relación con el cliente. Además, se busca investigar cómo L’Oreal llevó a cabo la transformación digital en su empresa. Al ser un caso exitoso de transformación digital, se buscará investigar de qué manera lo llevó a cabo, qué herramientas utilizó y utiliza, qué estrategia adopta frente a la transformación digital, y demás.

1.6.2 Técnicas de recolección de datos

En este estudio, se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias. En cuanto a las fuentes primarias, se hará una entrevista a profesionales que trabajan en la empresa L’Oréal y que esté especializada en la Transformación Digital. Por otro lado, en cuanto a la fuente secundaria, se utilizarán diversas investigaciones, artículos y tesis realizadas sobre el tema en cuestión, o temas similares, que aporten información relevante para el desarrollo del tema.

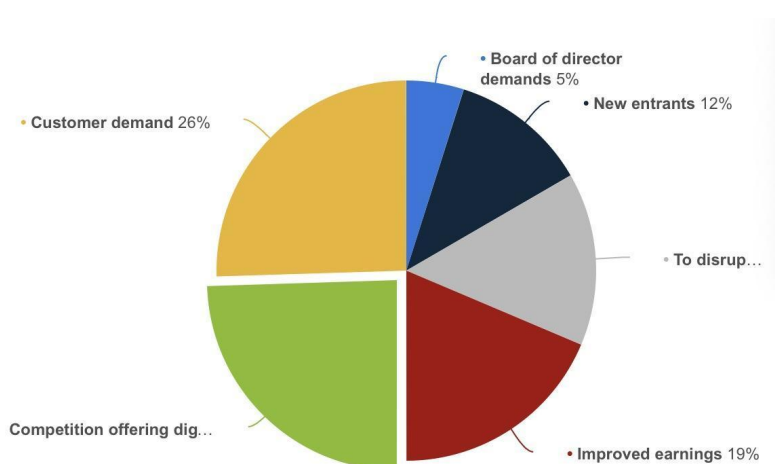
Capítulo 2: Transformación digital

2.1. Qué es la Transformación Digital

La Transformación Digital trata sobre incorporar la tecnología a todas las áreas del negocio para así cambiar el funcionamiento de la empresa y la relación con el cliente. En otras

palabras, es utilizar diversas herramientas digitales como redes sociales, *data analytics*, dispositivos inteligentes, entre otras, para poder cambiar la relación con el cliente, los procesos internos y la propuesta de valor. No obstante, este proceso de transformación no es igual para todas las industrias ni así como para todas las empresas. (Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A., 2014)

En primer lugar, las razones por las que una empresa decide llevar a cabo una transformación digital son varias. En el siguiente gráfico es posible ver las diversas razones y el porcentaje de empresas que lo hacen por cada razón.



Fuente: Statista (November 2020). *Primary reasons for digital transformations in organizations worldwide as of 2020*. (Gráfico). En Statista. Recuperado el 15 de Octubre de 2021 de: <https://www.statista.com/statistics/1017623/worldwide-digital-transformation-drivers/>

Las razones son:

1. Demanda de los consumidores (26%)
2. La competencia ofreciendo experiencias digitales (25%)
3. Aumento de ganancias (19%)
4. Para perturbar el mercado (15%)
5. Nuevos entrantes (12%)
6. Demanda de la junta directiva (5%)

Es posible ver la importancia de los consumidores para las empresas hoy en día, ya que la primera razón por la cual las empresas buscan transformarse digitalmente es para poder

satisfacerlos. Esto demuestra el poder y el rol que tienen los clientes hoy en día. Luego, es posible ver que para mantenerse competitivos y estar al mismo nivel que la competencia, deben llevar a cabo una transformación digital, ya que es la segunda razón más votada. Además, las ganancias tienen un lugar importante, y son varias las empresas que deciden llevar a cabo este proceso para aumentar sus ganancias, lo cual está ligado a las demás razones, ya que al satisfacer la demanda de los consumidores y enfocarse más en los clientes, es probable que haya un aumento de ganancias, debido a un aumento de ventas.

Según el estudio MIT Sloan Management review (2014), la transformación digital se puede dar en tres áreas diversas:

1. La experiencia del consumidor
2. Los procesos operacionales
3. El modelo de negocio

Hay empresas que deciden enfocarse en solo una de estas áreas, mientras otras deciden realizar un cambio completo y cambiar en conjunto todas las áreas antes mencionadas. No obstante, el centro de la estrategia para llevar a cabo este proceso debe ser siempre el cliente.

En primer lugar, transformar la experiencia del consumidor es probablemente aquella más visible, y la cual puede ser más fácilmente asociada a la digitalización. Como fue mencionado anteriormente, el cliente tiene un rol cada vez más importante. Es por esto, que las empresas buscan ofrecer la mejor experiencia al cliente. Gracias a las herramientas digitales como el *Data Analytics* las empresas logran obtener información valiosa sobre el cliente. A través del *data analytics*, las empresas pueden obtener información sobre qué le gusta y qué no al cliente, en dónde se encuentra, sus intereses y demás información que pueda ser relevante. De esta manera también, las empresas, al tener un mejor entendimiento de los clientes, logran promocionar su marca y productos de una manera más eficiente, ya que lo pueden hacer de manera personalizada a cada cliente. Hoy en día, las empresas buscan tener un claro entendimiento de los clientes, y para esto resulta muy útil el *data analytics* ya que logra recolectar información del cliente y luego ponerla de una manera que pueda ser fácil y clara de entender. De esta manera, hoy en día se puede obtener información

más precisa y detallada gracias a las diversas herramientas digitales. Además, con el uso de las redes sociales se puede ver qué es lo que más le gusta al cliente, junto con lo que más interactúa.

Asimismo, las empresas comenzaron a utilizar la tecnología para la atención al cliente. De esta manera, se reemplaza la interacción entre personas por la interacción digital. Por ejemplo, McDonalds comenzó a utilizar *tablets* para que los clientes hagan sus pedidos. Esto hizo que la fila para hacer pedidos en la famosa cadena de comida rápida disminuyera notablemente logrando que el cliente obtenga una mejor atención y esté más satisfecho. Además, los errores en los pedidos disminuyeron, ya que es el mismo cliente el que hace su pedido, y se evitan los problemas de comunicación. A través de la tecnología, los procesos pueden ser simplificados y facilitar la vida a los clientes. Es así que mediante todas estas herramientas se le facilita la vida al cliente al hacer el proceso de búsqueda y compra de cierto producto o servicio más fácil. Esto no solo beneficia al cliente, sino que a la empresa también, ya que el personal se puede dedicar exclusivamente a la realización de pedidos, lo cual hace la entrega del mismo mucho más rápida y eficiente. El cliente puede incluso hacer el pedido desde la comodidad de su casa, ya que cuenta con todas las herramientas para poder hacerlo y además con mucha información para poder evaluar su elección. Al facilitar la experiencia del cliente, las ventas aumentan, según informa MIT Sloan. Es así que según Accenture, McDonalds forma parte del 8% de empresas que innovaron exitosamente. Como resultado, estas empresas lograron aumentar sus ingresos notablemente.

Por otro lado, con la digitalización aparecen nuevos *touch points*. Los *customer touch points* implican todas las interacciones *online* y *offline* que un cliente tiene con una marca a lo largo de todo el recorrido del cliente. Estos pueden incluir marketing digital y tradicional, interacciones con tiendas físicas, conversaciones telefónicas con representantes de ventas o equipos de soporte y revisiones de terceros, entre otras. Resulta importante que la empresa muestre una experiencia integrada a través de todos sus *touch points*, para así ofrecer un servicio uniforme. En otras palabras, la empresa debe ofrecer la misma experiencia a través de todos sus canales y la atención al cliente en todos los canales de venta debe ser la misma y estar alineada en todos los *touch points*. (Sickler, 2021)

En relación a lo antes mencionado, una de las quejas más recurrentes de los clientes hacia las empresas que ofrecen un servicio o producto es cuando la experiencia o la atención al cliente se encuentra desalineada. Por ejemplo, cuando un cliente compra algo en una tienda a través de su página web para retirarlo por la tienda física, pero luego los representantes en la tienda física no pueden acceder al *online order history* por lo que no arman su pedido, esto demuestra un claro ejemplo de una desalineación en los *touch points*.

En segundo lugar, otra de las áreas en donde se puede dar la transformación digital es en los procesos operacionales. Es posible utilizar la tecnología para automatizar ciertos procesos operacionales. De esta manera, los empleados dejan de enfocarse en tareas repetitivas que deben llevar día a día, ya que esto es realizado por la tecnología. Al automatizar ciertos procesos repetitivos, da lugar a enfocarse en la innovación o tareas estratégicas.

Por otro lado, la tecnología ha dado la posibilidad de trabajar desde cualquier parte del mundo siempre que haya una conexión a internet. Esto posibilita una mayor colaboración con empleados de todo el mundo, independientemente de donde se encuentren geográficamente. Son varias las herramientas que incentivan tanto el trabajo remoto como el networking y la colaboración con gran cantidad de personas de diversas partes del mundo. Es así que se eliminaron las barreras geográficas y son varios los empleados que pueden trabajar desde sus hogares. Esto es beneficioso no solo para los empleados, sino también para las empresas en cuanto a los costos más bajos. A su vez, la pandemia de Covid-19 cambió la manera de trabajar y el trabajo remoto se vio acelerado enormemente.

Además, gracias a la automatización de procesos, la gestión del rendimiento se ve beneficiada ya que gracias a las herramientas tecnológicas es posible obtener información más precisa. De esta manera, es posible tomar decisiones basadas en información real y no en suposiciones, lo cual mejora la toma de decisiones.

Por último, se encuentra la transformación digital en el área del modelo de negocio. Es posible modificar un negocio ya existente con la tecnología. De esta manera, una empresa

puede aumentar el uso de lo digital en su organización, aumentando las ofertas digitales, como por ejemplo un supermercado tradicional que incorpora la opción de *e-commerce*. En este caso, no pasa a ser un negocio completamente digital, ya que mantiene su negocio tradicional, pero incorpora el negocio digital. Además, gracias a la tecnología es posible crear nuevos negocios digitales. De esta manera, una organización que vende ciertos productos puede innovar incorporando nuevos productos totalmente digitales. Un ejemplo que demuestra esto es una empresa especializada en ropa deportiva, la cual comienza a vender productos tecnológicos como relojes inteligentes y demás dispositivos digitales, que dan información sobre el entrenamiento de un individuo.

2.2. Tipos de Transformación Digital

Hay 4 tipos de Transformación Digital, que son los siguientes: Transformación de procesos, Transformación del modelo de negocio, Transformación del dominio y Transformación organizacional/cultural. No hay regla o procedimiento correcto para llevar a cabo una Transformación Digital que sea exitosa, pero es importante considerar a los 4 tipos de Transformación Digital, ya que se potencian entre sí y esto permitirá a la empresa agregar mayor valor, y una transformación digital más completa.

En primer lugar, la **transformación de procesos** se refiere a la adquisición de diversas tecnologías como *machine learning*, *data analytics* y APIs, entre otras, para transformar y reinventar los procesos que lleva a cabo la empresa. Esta transformación de procesos logra reducir costos, reducir tiempo y aumentar la calidad.

En segundo lugar, se encuentra la **transformación del modelo de negocios**. En este caso, cambia por completo la forma en que la empresa entrega valor. Un claro ejemplo es Netflix que cambió el modelo de negocio de la distribución de videos completamente. Otro ejemplo es Uber, quien reinventó la industria de los taxis. De esta manera, es posible ver que la transformación del modelo de negocios resulta algo más radical, y da una gran oportunidad de crecimiento.

En tercer lugar, se encuentra la **transformación del dominio**. En este caso, las tecnologías más innovadoras permiten crear nuevos negocios que sobresalen aquellos más tradicionales. Un ejemplo que demuestra este tipo de transformación es Amazon con el desarrollo de Amazon Web Services (AWS) en el año 2006. Este es un nuevo negocio para Amazon, en un mercado completamente diferente. De esta manera, se estableció en el dominio de los servicios de computación en la nube, la cual primordialmente era propiedad de empresas específicas de tecnología como los son IBM y Microsoft. (Varia, J., & Mathew, S., 2014).

Por último, se encuentra la **transformación organizacional/cultural**. En este caso, se debe adaptar la cultura de la organización. Se debe redefinir la mentalidad organizacional, los procesos, el talento y las capacidades para el mundo digital. Este tipo de transformación digital es fundamental para que la organización pueda lograr de manera exitosa los demás tipos de transformación digital, ya que al final, los que llevan a cabo este tipo de procesos son las personas.



2.3. Los desafíos de la Transformación Digital

De acuerdo con Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019), el 70% de las iniciativas de transformación digital no alcanzan sus objetivos. La principal causa se debe a que la mayoría de las tecnologías digitales ofrecen posibilidades de aumentar la eficiencia y afianzar la relación con el cliente, pero si las personas carecen de la mentalidad adecuada para cambiar, y los procesos actuales de la compañía no funcionan correctamente, la transformación digital probablemente tendrá el efecto contrario e intensificará estas fallas. Esto demuestra la importancia de la transformación organizacional/cultural, ya que el no desarrollarla, puede ser un gran obstáculo.

Para poder tener una transformación digital exitosa, es necesario abordarlo desde todas las áreas: la experiencia del consumidor, los procesos operacionales y el modelo de negocio. Si bien puede resultar abrumante abordar la transformación digital desde todas estas áreas en simultáneo, es posible, y recomendable, comenzar con una a la vez, pero asegurarse que

todas sean tenidas en cuenta. Las organizaciones deberían tener un plan en donde se consideren los cambios pertinentes en todas las áreas, y que sea un proceso organizado con antelación. La pregunta que una organización se debe hacer es: ¿De qué manera podemos cambiar nuestros procesos para ser más eficientes, tener una mejor toma de decisiones, y ofrecer una mejor experiencia más personalizada a nuestros clientes?

Si se quiere comenzar a utilizar herramientas como *Big Data Analytics* para poder customizar la experiencia de los clientes, por ejemplo, es importante que la empresa también adapte su cultura. Hoy en día el cliente tiene otro lugar, cuenta con mayor importancia debido a su mayor poder de decisión, ya que cuenta con más opciones y más información a la hora de decidir. Es así que la cultura de la empresa debe adaptarse a una en donde se considere exclusivamente a los clientes. Si bien no está directamente relacionado con la transformación digital, adaptar la cultura es uno de los puntos clave para poder llevar a cabo de manera exitosa el proceso de transformación digital. Además, otro de los grandes desafíos que menciona Boneva, M. (2018) es la necesidad de modificar la estructura organizacional para adecuarla a la de una organización digital.

En cuanto a los procesos operacionales, es necesario hacer una inversión en herramientas digitales así como también en capacitaciones o contrataciones de personal con habilidades necesarias para llevar a cabo este proceso. Boneva, M. (2018) asegura que otro de los desafíos que se presenta cuando se lleva a cabo una transformación digital se debe al cambio en las habilidades necesarias así como también el estilo de liderazgo necesario. Al fin y al cabo, la transformación digital es un proceso llevado a cabo por personas, por lo que no solo requiere adquirir las herramientas digitales necesarias. Es importante tener gente capacitada y con las habilidades correspondientes para impulsar este cambio.

Sin embargo, no todas las empresas utilizan la información que es posible obtener mediante las herramientas tecnológicas, y este es uno de los puntos claves en cuanto a la Transformación Digital. Hoy en día hay una gran cantidad de información que puede obtener la empresa, y esta información permite conocer mejor a los clientes como así también a los patrones de comportamiento a la hora de comprar, y a lo que se tiene en cuenta

al realizar una compra. Estas herramientas permiten fidelizar a los clientes ya que con la información que se obtiene, se busca satisfacer a las necesidades de ese cliente, crear experiencias personalizadas y ofertas o bonificaciones. La data que puede obtener una organización hoy en día es muy amplia, pero si no la utiliza de manera correcta y le saca provecho a ella, estaría desperdiciando una gran oportunidad. Hay organizaciones que tienen en su poder una vasta cantidad de datos, pero no los utilizan.

Por último, tal como afirma Heavin, C., & Power, D. J. (2018), otro de los desafíos que presenta la transformación digital es el dilema entre la eficiencia de las operaciones y la atención al cliente. La organización debe decidir cuál será su prioridad, ya que ambos pueden resultar incompatibles entre sí. Al centrarse en ser más eficiente, la satisfacción de los clientes y la fidelización de los mismos probablemente se vea reducida. Es por esto, que es necesario que la compañía defina sus prioridades y se enfoque definitivamente en el cliente.

2.4 La relación con el cliente antes y después de la era digital

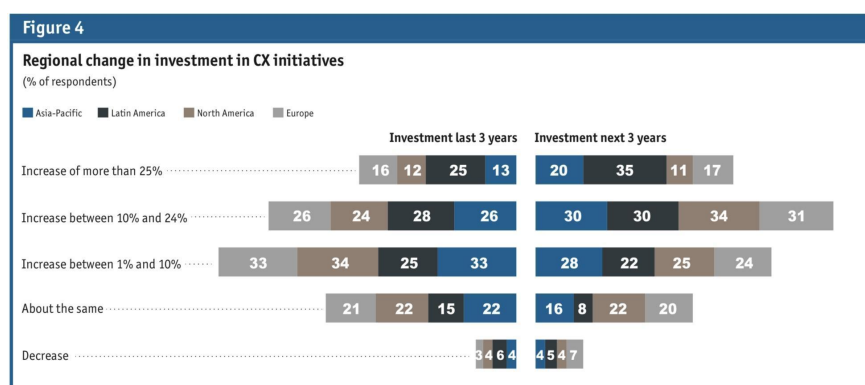
En este nuevo contexto en donde la transformación digital es necesaria para las empresas, principalmente para poder sobrevivir, el cliente y su rol cambió. Hoy en día, frente a la oferta de los mismos productos, o los mismos servicios, la única manera de sobresalir y hacerse notar es a través de la experiencia que se le ofrece al cliente. El cliente hoy en día tiene un gran poder, pero esto no siempre fue así. Kumar, V., & Reinartz, W. (2018) afirman que los cambios que se dieron en los clientes en esta nueva era digital pueden ser divididos entre factores demográficos y de comportamiento. En cuanto a los factores demográficos, hoy en día hay una mayor diversidad en los clientes, la cual es causada por un cambio en la composición demográfica de la población. Es por esto que las organizaciones deben adaptarse a los distintos clientes que tienen debido a la variedad de gustos y necesidades en cuanto a la indumentaria, comida, hogares, y demás, que varían de lugar a lugar. Además, hoy en día hay estilos de vida y comportamientos altamente individualistas, los cuales requieren una mayor customización que se adapte a cada uno. En cuanto a los factores de

comportamiento, hoy en día hay un mayor uso de las redes sociales, las cuales impulsan el *word-of-mouth*, en donde los consumidores difunden de manera positiva o negativa una marca, producto o servicio, a través del “boca en boca”. Además, hay un aumento en el uso de los dispositivos móviles y las apps, en donde las organizaciones deben tener presencia y desarrollar sus propias apps para poder ser competitivas en el mercado. En relación a esto, hay una mayor demanda por el autoservicio, en donde los consumidores pueden ocuparse ellos mismos de hacer sus compras, además de tener la posibilidad de hacerlo en horarios fuera del habitual de la tienda. A su vez, hay una mayor conciencia por la salud y la sustentabilidad, en donde los consumidores comienzan a tener en consideración también que las empresas actúen de manera responsable con la sociedad y el medio ambiente. Por último, los consumidores hoy en día son más demandantes debido a las mayores expectativas sobre experiencias personalizadas que desean recibir.

Entonces, el cliente cambió por la digitalización? O la digitalización cambió al cliente? La realidad es que hoy en día existe un nuevo cliente el cual es definido como el cliente con conciencia digital. Los consumidores hoy en día cuentan con herramientas tecnológicas como celulares, aplicaciones, *machine learning*, automatización, y demás, las cuales les facilitan obtener lo que desean con tan solo unos pocos clicks. Esto demuestra que debido a la tecnología, los clientes tienen mayor acceso a información y quieren inmediatez. A su vez, el cliente hoy en día tiene mayores expectativas ya que son conscientes que son los que tienen el poder y conscientes de lo que pueden obtener. Antes de la era digital, los clientes no contaban con acceso a tanta información, por lo que no era posible ver la amplia cantidad de opciones que había, ni las reseñas de otros clientes, por ejemplo. Además, la relación con los clientes era más superficial ya que no había demasiada comunicación entre ellos. En cierta manera, era una relación unilateral en donde las empresas se comunicaban con los clientes a través de publicidades por medios tradicionales y demás, pero los clientes no tenían voz como lo tienen ahora con las redes sociales. Es por esto que hoy en día las empresas más exitosas como Amazon, Netflix o Google tienen como eje central a los clientes. Buscan ir más allá de solo satisfacer al cliente, sino que buscan diferenciarse a partir de cualquier elemento y ofrecer una experiencia única. (Lund, J., 2021)

Según Valderrama, B. (2019), la era digital comprende este periodo en que las tecnologías emergentes como *Big Data*, *Cloud Computing* e *Internet of Things* transforman de manera radical el escenario competitivo. En este nuevo escenario, aparecen nuevos modelos de negocio SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud). La era digital fue lo que impulsó a las empresas a poner el foco en el cliente y darle relevancia a la Experiencia del cliente (CX). Ya que el cliente tiene un gran poder, las empresas comienzan a interesarse más por ellos y su satisfacción. La experiencia del cliente, en este sentido, va más allá de si un cliente compra o no un producto o servicio, sino que se trata de la percepción que tiene el cliente sobre la empresa basado en cualquier situación en donde haya estado en contacto con ella. La experiencia del cliente (CX) engloba todas y cada una de las interacciones que tiene un cliente con una empresa y sus productos o servicios. Los primeros beneficios que ofrece focalizarse en la experiencia al cliente son: aumento de las ventas, aumento de retención de clientes, aumento de satisfacción del cliente, disminución de los costos operacionales y menor costo de adquisición de clientes

Tal como demuestra el siguiente gráfico, la inversión en iniciativas de CX aumentó notablemente en los últimos años, y se prevé que seguirá aumentando aún más. Esto demuestra cuán relevante es para las organizaciones hoy en día focalizarse en el cliente y en ofrecer la mejor experiencia posible. Es posible ver que son pocas las organizaciones que deciden no invertir en iniciativas de CX y que la mayoría incrementó entre un 1% y un 24% su inversión en CX.



Fuente: Recuperado el 20 de Octubre de 2021, de: https://impact.econ-asia.com/perspectives/sites/default/files/Genesys_Executive_Summary_-_GLOBAL_FINAL.pdf

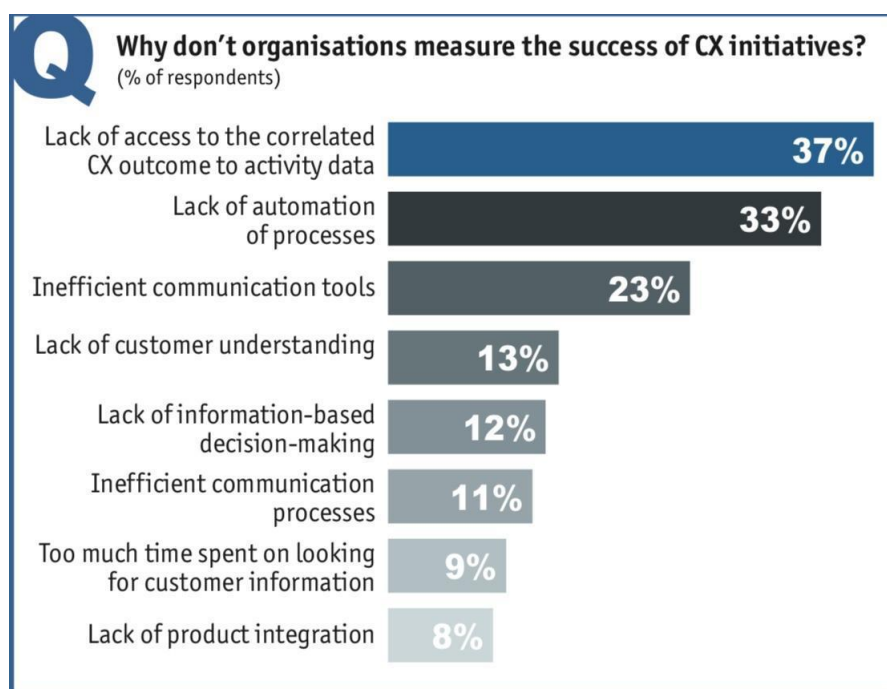
Como afirma Oguz Ali Aca (2019), en la era digital el *customer engagement* es el factor más importante. El *customer engagement* es cuando una empresa se enfoca en intentar afianzar la relación con el cliente, agregando valor a través de cada interacción y aumentando así la lealtad que tiene el cliente con la empresa. Es así que Oguz Ali Aca (2019), afirma que el factor más importante para establecer relaciones y conectar con los clientes es empoderarlos. En otras palabras, es darles la posibilidad de construir, de ser parte y de colaborar. Los consumidores hoy en día cambiaron y ya no aceptan el rol pasivo que solían tener, en donde recibían las comunicaciones de marketing a través de medios tradicionales, sin poder interactuar. Debido a esta necesidad de los consumidores de querer interactuar con las empresas, las redes sociales se volvieron un medio de comunicación fundamental. No obstante, es importante que estos sean utilizados de manera correcta, ya que de no ser el caso, podría ser contraproducente. Por ejemplo, una empresa que no responde los mensajes, por más que publique en las redes sociales, no tendrá una valoración positiva por parte de los clientes. Resulta importante gestionar la relación con los clientes de la mejor manera posible.

El *Customer Relationship Management* (CRM) es una herramienta muy útil para poder gestionar la experiencia del cliente. Sin embargo, esta herramienta ya no es un diferenciador, sino que es algo que debe tener una empresa para sobrevivir y mantenerse competitiva. Hoy en día, los clientes esperan que las empresas se encuentren en ellos. En otras palabras, esperan tratar con las empresas cuando quieren, donde quieren, y de la manera que ellos deseen. (Buttle, 2004)

Las herramientas más utilizadas para medir el éxito de la experiencia al cliente son: la tasa de retención de clientes y la puntuación de la satisfacción del cliente. Al ser un tema relativamente nuevo en donde las empresas comienzan a poner su atención, comienzan utilizando este tipo de métricas no del todo precisas, pero luego con el tiempo comienzan a utilizar algunas métricas más sofisticadas. El ROI (*return on investment*) es una de las métricas más utilizadas también, pero no suele servir del todo para medir de manera precisa la experiencia del cliente. No obstante, el 34% de las empresas a nivel global no miden el impacto de sus iniciativas de experiencia del cliente. Es difícil medir la experiencia al cliente

o el *customer satisfaction*, pero como cualquier nueva iniciativa o estrategia, es necesario poder medirlo para evaluar su rendimiento. Como en todo, es necesario realizar un seguimiento y medir los resultados para poder tener una idea sobre cómo está yendo el proceso. Los resultados son indicadores que permiten a la empresa obtener información y tomar acción en caso de ser necesario. (The Economist, 2015).

El siguiente gráfico muestra las diferentes razones por las que las empresas no miden el impacto de sus iniciativas de experiencia al cliente:



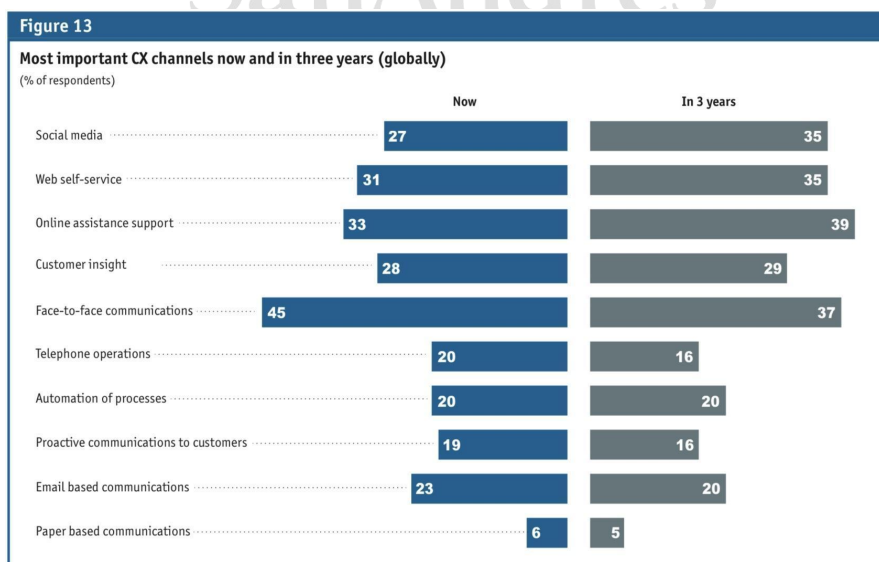
Fuente: Recuperado el 20 de Octubre de 2021, de: https://impact.econ-asia.com/perspectives/sites/default/files/Genesys_Executive_Summary_-_GLOBAL_FINALE.pdf

La primera razón demuestra que las organizaciones no pueden ver una clara correlación entre el éxito y la satisfacción al cliente. En resumen, las empresas no logran diferenciar cuando las ventas aumentaron debido a sus iniciativas en la experiencia del cliente o si fue por algún otro factor, como puede ser publicidad por ejemplo. De esta manera, al creer que es un factor que no se puede medir, no lo hacen. En segundo lugar se encuentra la falta de automatización de procesos, es decir, la falta de métricas y/o herramientas necesarias para poder medirlo, así como también de un proceso claro y conciso de cómo llevar a cabo estas métricas. Luego, tanto herramientas de comunicación ineficientes como falta de

comprensión del cliente son razones por las cuales las empresas deciden no medir las iniciativas de la experiencia del cliente.

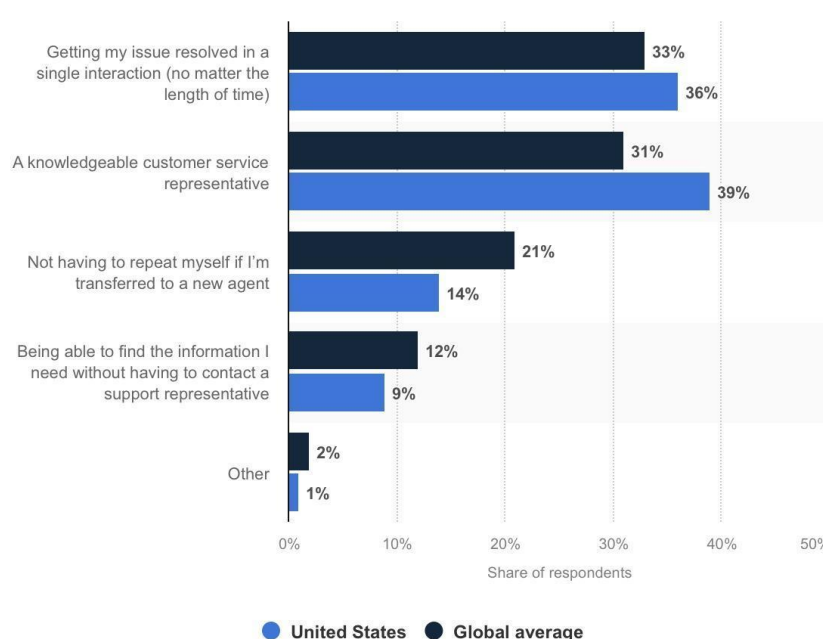
Por otro lado, hoy en día la digitalización permite una mayor visibilidad de la marca. Son diversas las plataformas digitales que las empresas pueden utilizar para comunicarse. Además, hoy en día es posible segmentar y elegir qué mostrarle a cada cliente. Esta es una gran ventaja, ya que con los medios tradicionales como la publicidad en la calle o los anuncios en televisión o revistas, no era posible hacer esta distinción. Ahora, mediante un mismo medio, la empresa puede elegir qué mostrarle a cada cliente basado en sus gustos e intereses.

En el siguiente gráfico es posible ver que los canales digitales son los de mayor importancia para los clientes. Si bien la comunicación en persona con el cliente es el de mayor porcentaje, se estima que bajaría en un futuro. Los canales más importantes a destacar son las redes sociales, la web, y la asistencia online. Por otro lado, es necesario tener en cuenta la industria en la cual se encuentra la organización para definir qué canales deberían ser los prevalecientes. La industria del retail, por ejemplo, le da más importancia a las redes sociales, mientras que la industria de los servicios profesionales le da más importancia a la comunicación cara a cara.



Fuente: Recuperado el 20 de Octubre de 2021, de: https://impact.econ-asia.com/perspectives/sites/default/files/Genesys_Executive_Summary_-_GLOBAL_FINALE.pdf

Por otro lado, en el año 2018 se realizó una encuesta en donde personas mayores a 18 años contestaron la siguiente pregunta: ¿Cuál es el aspecto más importante de una buena experiencia de servicio al cliente? El gráfico a continuación muestra las diferentes respuestas.



Fuente: Statista (March 2019). *What is the most important aspect of a good customer service experience?* (Gráfico).

<https://www.statista.com/statistics/810614/important-aspects-of-a-good-customer-service-experience/>

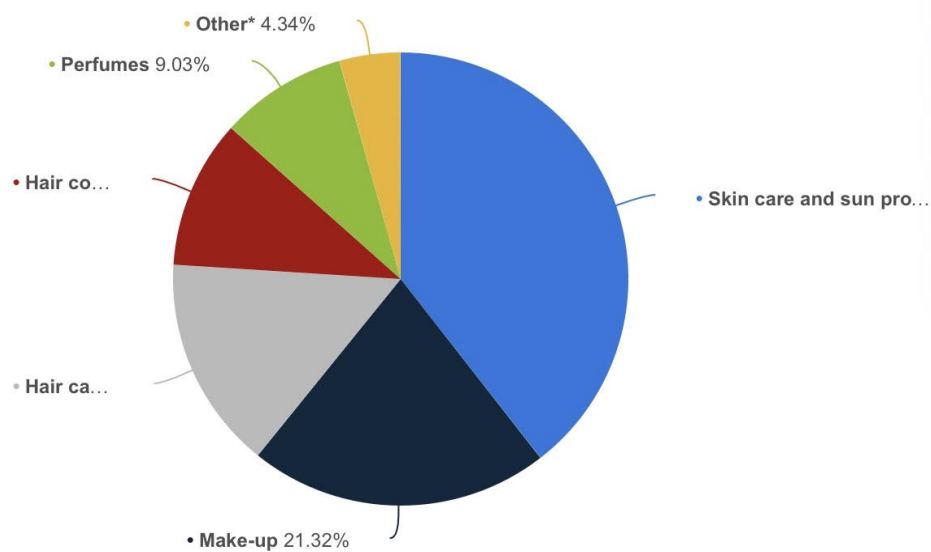
A nivel global, el factor más importante para los clientes es resolver un problema en una sola interacción. En otras palabras, frente a un problema o una situación a resolver, desean que se resuelva en un solo paso. El segundo factor más importante es que haya un Representante de Servicios del consumidor que tenga los conocimientos necesarios, de manera que pueda asistir a los clientes y resolver sus inquietudes. El tercer factor más importante es no tener que repetir lo que se dijo cuando se es transferido a un nuevo agente o representante de consumidor de los servicios. Esto se relaciona con el primer factor mencionado, en cierta manera. Los clientes no desean que haya más de una interacción ya que no quieren tener que repetir todo otra vez. En pocas palabras, desean inmediatez y eficiencia.

Capítulo 3: Análisis del caso L'Oréal

3.1. Presentación de la empresa

L'oréal es una empresa de origen francés la cual fue fundada por Eugène Schueller, en el año 1909. Es el mayor fabricante de cosméticos y tiene una posición de liderazgo en los principales segmentos en los que opera en todo el mundo. El portfolio de la compañía es amplio, conteniendo más de 34 marcas diferentes. Entre las más populares, y solo por nombrar algunas, se encuentran: Garnier, Maybelline, Lancôme, Urban Decay, Kérastase, Giorgio Armani, Ralph Lauren y Vichy. A su vez, L'Oréal se organiza en 4 divisiones. La más grande es la de **Productos de consumo**, la cual cubre todos los productos destinados al mercado de masas. Luego le sigue la división **L'Oréal Luxe**, la cual se focaliza en el segmento premium de belleza. En tercer lugar se encuentra los **Productos Profesionales** que se especializa en productos de salón de belleza. Por último, se encuentra **Active Cosmetics** la cual se especializa en productos de *skincare* (cuidado del rostro). Por otro lado, los nuevos mercados que comprenden América Latina, Europa del Este, Asia, África, y Medio Oriente es la mayor área de ventas, siendo el 40,5%. En segundo lugar se encuentra Europa Occidental con el 31,2%. Por último, se encuentra América del Norte con el 28,3% de las ventas. (Dörner, N., 2019)

A continuación, es posible observar un gráfico que muestra el porcentaje de ventas que corresponde a cada segmento de cosméticos que vende L'Oréal.

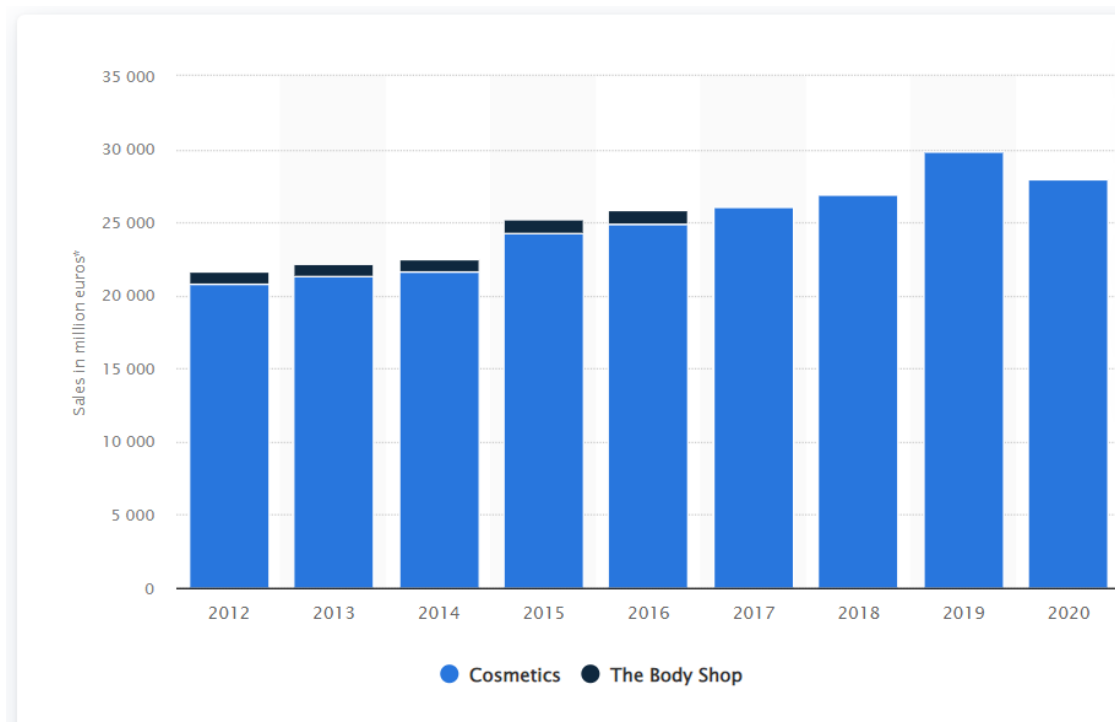


Fuente: Statista (Marzo 2021). *Consolidated sales share of L'Oréal's cosmetic branch worldwide* (Gráfico). En Statista. Recuperado el 19 de Noviembre de 2021 de: <https://www.statista.com/statistics/244012/consolidated-sales-of-loreals-cosmetic-branch-worldwide-by-business-segment/>

Universidad de

Es posible observar que los productos que mayor porcentaje de venta representan son aquellos de *skin care* (cuidado del rostro) y los protectores solares, seguidos por el maquillaje en segundo lugar y los productos de cabello, tanto los productos de cuidado de cabello como por los colorantes.

Según Dörner (2019), L'Oréal es una empresa que distribuye sus productos en diversos canales como por ejemplo tiendas minoristas tradicionales, revendedores especializados, comercio electrónico (E-commerce) y peluquerías, entre otros. Dentro de lo que es la industria de la cosmética, es una de las empresas más significativas. A continuación, es posible observar un gráfico que muestra las ventas de L'oréal en todo el mundo desde el año 2012 hasta el 2020, en donde se ve reflejado el aumento año a año de las ventas.



Fuente: Statista (Marzo 2021). *Consolidated sales of L'Oréal worldwide from 2012 to 2020, by branch.* (Gráfico). En Statista. Recuperado el 15 de Noviembre de 2021 de: <https://www.statista.com/statistics/243991/consolidated-sales-of-loreal-worldwide-by-branch/>

Universidad de San Andrés

3.6 Transformación digital en L'Oréal

L'Oréal se reinventó con el propósito de mantenerse al día con las tendencias del momento y así permanecer competitiva. Como afirma Melisa Lucero, Head de Ecommerce & CRM en L'Oréal Argentina, la empresa tiene una mirada que está sumamente enfocada en el cliente. Al ser una compañía global, dedica grandes esfuerzos en estudiar y analizar a los consumidores y sus comportamientos, para poder anticiparse a las necesidades y tendencias futuras. Esto hace referencia no solo a nuevos productos, sino también observando qué es lo que piden los consumidores en cuanto a otros factores como el cuidado del medioambiente, la transparencia en los procesos de producción de los productos, y demás. Por su lado, Marie Gulin-Merle, CMO de L'Oréal USA, afirma que las experiencias de los consumidores en lo digital se han vuelto mucho más personalizadas en el último tiempo, y es por esto, que L'Oréal ha decidido reinventar su marketing para poder lograr satisfacer en las exigencias de

hoy de las necesidades de los consumidores. Para L'Oréal, fueron una serie de descubrimientos los que incentivaron a re-pensar la experiencia del cliente. El primero de estos fue reconocer que lo digital, y en especial los móviles, habían cambiado de manera radical la forma en la que los consumidores eligen los productos, consumen los medios y desarrollan preferencias por ciertas marcas. Además, tal como afirma Marie Gulin-Merle, al reconocer la importancia de lo digital en la nueva era, decidieron que este dejaría de ser visto como un canal aparte, si no que integrarían lo digital en la empresa, para que sea parte de un todo.

Según Collin, B. & Taillard, M. (2021), la revolución digital en L'Oréal comenzó en el año 2010. Una de los puntos fuertes de L'Oréal es su capacidad para reinventarse, y esta es una de las razones por las cuales pudo llevar a cabo un proceso de transformación digital exitosa. El CEO de L'Oréal, Jean-Paul Agon, anticipó la disrupción de los mercados por lo digital, como así también los desafíos y las oportunidades que se venían. Frente a esto, decidió adelantarse y comenzar un proceso de transformación digital. Es así como L'Oréal se ha vuelto una compañía más digital y tecnológica donde los datos, la nube y la inteligencia artificial están al servicio de los empleados y los consumidores, y ayudan a transformar la experiencia del cliente. En el Podcast *Minter Dialogue with Marie Taillard*, Marie Taillard asegura que la transformación digital que logró hacer L'Oréal en los últimos 5 años se vio acelerada por la pandemia de covid, en el año 2020. A su vez, se han convertido en una organización internacional, y han dejado la imagen de compañía francesa atrás. Están muy abiertos a los diferentes mercados como también a cómo van cambiando y evolucionando.

Por otro lado, Marie Taillard, en el Podcast *Minter Dialogue with Marie Taillard*, afirma que la transformación digital fue un proceso *top-down* y *bottom-up*, ambos al mismo tiempo. En este sentido, fue el CEO Jean-Paul Agon quien tuvo una fuerte voluntad para llevar a cabo una transformación digital, y fue él quien quiso transformar a la empresa en una *beauty tech powerhouse*. Marie Taillard afirma también que si bien tanto el *top-down* como el *bottom-up* son importantes, el *top-down* resulta más importante ya que este es crítico para tener una transformación digital exitosa. Fue el CEO quien ayudó a crear una cultura y un sentimiento

de propósito compartido, para que todos se sintieran parte de esta transformación, y fue la principal persona que incentivó este cambio.

De esta manera, L'Oréal llevó a cabo un proceso de transformación digital en las 3 áreas que fueron previamente mencionadas: la experiencia del consumidor, los procesos operacionales y el modelo de negocio, siendo la experiencia del consumidor el principal foco de atención. A su vez, la compañía llevó a cabo distintos tipos de transformación digital entre los que se encuentran: la transformación de procesos, la transformación del modelo de negocios y la transformación organizacional/cultural.

En primer lugar, la transformación de procesos de L'Oréal se dió al incluir diversas tecnologías como *machine learning*, *data analytics* e inteligencia artificial. Tal como afirma Melisa Lucero, en el 2018 la compañía adquirió una start-up canadiense de inteligencia artificial llamada Modiface. La intención de esta adquisición fue que por medio de la tecnología, los clientes puedan acceder a la prueba online de los productos, a diagnósticos dermatológicos virtuales, a la asistencia virtual con especialistas como así también a realizar experiencias interactivas de compra virtual por medio de *livestreamings*. De esta manera, L'Oréal logró usar la tecnología como un medio para conectar con los consumidores, así como también para obtener información valiosa de ellos. Gracias a esta adquisición, en el año 2019, Vichy, una de las marcas de L'Oréal, llevó a cabo más de 600.000 diagnósticos de piel, con su lanzamiento de Vichy SkinConsult AI. Esto no sólo fue beneficioso para los clientes sino que para la empresa también, ya que pudo obtener información sobre los clientes, sus problemas de piel, y sus productos favoritos, lo cual es una valiosa fuente de información, especialmente para el área de Marketing.

En segundo lugar, la transformación del modelo de negocios se dio al cambiar la manera en que la empresa entrega valor a sus clientes. L'Oréal se ha convertido en una *Beauty-tech*, un término empleado por la misma compañía, en donde se propone el concepto de la belleza apoyada en la tecnología. De esta manera, se busca acompañar al consumidor digital con distintos servicios y productos que incluyen tecnología, para así cambiar de manera radical la experiencia del cliente.

Por último, la transformación organizacional/cultural se dio en cuanto a la adaptación de la cultura de la organización y la reorganización de la empresa para alinearse con los objetivos. Una de las maneras que utilizó L'Oréal para incorporar una nueva cultura fue contratar a un Chief Digital Officer (CDO), el cual tendría como rol liderar a un grupo que estaría especializado en brindar experiencia digital a las diferentes unidades de negocio de la empresa. A su vez, el CDO tiene la responsabilidad de promover las prioridades digitales en toda la empresa. Esto ayudó notablemente a la empresa a consolidar una cultura que vaya de la mano con la transformación digital. Además, una gran cantidad de empleados nuevos con capacidades tecnológicas/digitales fueron contratados por la empresa. A su vez, en la empresa están enfocados en la diversidad e inclusión, lo cual asegura Marie Taillard que fue impulsada por el CEO Jean Paul. De esta manera han construido una organización inclusiva en cuanto a los empleados, así también como los consumidores, que los intentan hacer parte de la empresa. La cultura es una de las claves para poder tener una transformación digital exitosa, ya que una vez que la gente cambia la manera en que hacen las cosas, no hay vuelta atrás. El CEO en este caso fue la clave para impulsar este cambio, y fue él mismo quien designó al Chief Digital Officer. Lo digital se encuentra en todas las áreas de la empresa, tanto en operaciones, finanzas, marketing, recursos humanos, y demás. El CDO ayuda a coordinar todas las áreas, por lo que lleva a cabo un trabajo de gerencia general. Es él quien se debe ganar la confianza de los demás para poder implementar cambios y para poder aconsejar. Asimismo, se creó una cultura en donde hay un espíritu de propósito compartido, de interdependencia, en el sentido en que todos se ayudan entre sí y saben que necesitan de los demás para hacer las cosas. Este cambio no solo implica nuevos roles o la contratación de recursos especializados sino que somete a la estructura organizacional a una revisión constante donde los roles digitales se deben integrar totalmente, deben ser parte inherente de lo que se conoce como procesos tradicionales y debe haber una convergencia para poder llevar a cabo la transformación.

En relación a lo recién mencionado, una de las claves de éxito de la transformación digital de L'Oréal, por no decir la más importante, es la convicción que tiene la alta gerencia en llevar a cabo este proceso. Las personas con mayores responsabilidades son las encargadas

de promover el cambio y convencer al resto del equipo del por qué y el cómo esa transformación sucederá. Es importante que haya comunicación clara y que se aborde el tema con entusiasmo y optimismo, ya que mucho trabajo ligado a la reorganización, flexibilidad, planes a medio y largo plazo, aparecerán. De esta manera, cuanto antes la compañía acepte que la transformación digital es algo que sucederá, y que no es solo una frase, más efectivo será el proceso. La cultura de la organización es algo que debe promover la alta gerencia, ya que para que haya una transformación digital exitosa es fundamental que la cultura esté alineada con los nuevos objetivos y las nuevas formas de hacer las cosas.

Por otro lado, durante el proceso de transformación digital de la empresa, L'Oréal buscó crear no solo un producto digital sino una experiencia digital personalizada. Es así, que lanzaron Makeup Genius, que consiste en una app que puede instalarse en cualquier dispositivo, y que permite a los usuarios probar maquillaje de manera virtual. Lo que hace la aplicación es escanear el rostro del usuario y analizar diversas características del mismo. De esta manera, muestra de manera virtual y en tiempo real, cómo diversos productos de maquillaje se ven en el rostro del usuario. Sin embargo, esta aplicación no solo ayuda a los usuarios a ver qué es lo que les queda mejor para luego efectuar una compra, sino que también ayuda a la empresa a obtener más información del usuario. Esto se debe a que la app rastrea al consumidor en cuanto a lo que ve, sus preferencias y lo que compra. Esta fue una idea completamente novedosa y atractiva para los clientes, al poder otorgarles una experiencia personalizada y digital. A su vez, es una herramienta que funciona como canal para interactuar y generar *engagement* con los clientes, así también como para obtener mucha información valiosa sobre cada uno de ellos.

En cuanto a la relación que tiene L'Oréal con los clientes, el Marketing es muy importante para la empresa, y a su vez le dan gran importancia al Customer Relationship Management (CRM). Esto se debe principalmente a que, gracias a la transformación digital, L'Oréal buscó convertirse en una empresa centrada en el cliente, teniendo una mirada centrada en los consumidores, sus necesidades y gustos. La relación con los clientes cambió de forma externa a la compañía, y hoy en día esto se ve impulsado principalmente por el desarrollo de las nuevas tecnologías, así como nuevas maneras de comunicarse. Hoy en día, la relación de

los consumidores y la marca es mucho más cercana y esto se debe a la tecnología. Lo digital, especialmente el móvil, cambió fundamentalmente la forma en que las personas consumen los medios, desarrollan preferencias de marca y eligen productos. L'Oréal notó que los clientes en esta nueva era digital comunicaban sus necesidades con mayor claridad, por lo que aprovechó esta oportunidad para conocerlos más y ofrecerles eso que buscaban de manera más específica, y así afianzar la relación con ellos. Es por esto, que la compañía tuvo la necesidad de repensar la experiencia del cliente, para ofrecer una experiencia personalizada. L'Oréal comenzó a tener una visión *Direct to Consumer* (directo al consumidor), en donde se buscó estar centrado totalmente en el cliente. El Marketing basado en los productos dejó de ser utilizado en gran parte, ya que no se alineaba con esta nueva visión que fue adoptada. Los datos comenzaron a ser de gran importancia para L'Oréal, ya que ya no le vende a una entidad desconocida a través de un canal, sino que tienen los datos de cada cliente en cuanto a sus comportamientos e interacciones. Es importante que los datos recopilados de todos los puntos de contacto estén conectados, lo que permitirá ofrecer una experiencia personalizada y coherente.

Junto con esto, los datos comenzaron a tener un lugar muy importante tanto para el CRM como también para la compañía en sí misma. Hay mucha data que tiene que ser utilizada de la manera más relevante, para ayudar en la toma de decisiones basada en datos, las acciones basadas en datos, la publicidad basada en datos, y mucho más. Para aprender a cómo usar toda esta información, L'Oréal recurrió a las adquisiciones. En otras palabras, procedió a adquirir empresas más nuevas las cuales tienen excelentes prácticas digitales, para que sean incorporadas de manera de poder aprovechar de estas prácticas. Estas prácticas digitales de las nuevas adquisiciones son compartidas con L'Oréal, por lo que la empresa obtiene no solo nuevo conocimiento, sino también nuevo personal calificado. Con las adquisiciones se adquiere personal externo capacitado, el cual tiene experiencia y entendimiento de lo digital, lo cual es muy valioso para la organización también. Desde el 2018, hubo 46 adquisiciones de este tipo, lo cual representa un número significativo. (Dial, 2021) Por otro lado, las adquisiciones hechas por L'Oréal ayudan a crear una cultura más ligada a lo digital, lo cual es algo beneficioso, ya que la cultura resulta un factor clave en la transformación digital.

Es así como, siguiendo en línea con querer llevar su negocio un paso más allá, innovando y mejorando la experiencia del cliente, decidieron también asociarse con Google. Para lanzar la nueva línea de maquillaje, Maybelline Master Contour, querían conocer verdaderamente las inquietudes que tenían los consumidores con respecto al *contouring* (una técnica de maquillaje). Es por esto, que la asociación con Google sirvió para conocer las principales preguntas que hacían los consumidores sobre esta técnica de maquillaje en el buscador. Con esta información, decidieron focalizarse en un segmento en particular que era aquellas personas que quieren aprender a hacer el *contouring* pero que deseaban que fuese algo fácil y simple y creían que era algo muy complicado. Para resolver estas dudas, incentivar a los consumidores a hacer esta práctica de maquillaje, satisfacer sus necesidades y además generar *engagement* con los consumidores, L'Oréal decidió realizar diversos videos en donde se explicaba de manera sencilla y clara como llevar a cabo esta práctica de maquillaje. Asimismo, intentó hacer los videos lo más personalizados posibles, por lo que dividió por áreas geográficas, y buscó responder las preguntas principales que se hacían en diversos lugares del mundo, en cuanto al *contouring*. Estos videos fueron publicados en YouTube y fueron vistos por 9 millones de personas, lo cual generó *engagement*. (Gulin-Merle, 2017)

Por otro lado, L'Oréal utiliza métricas para medir todo lo que hace, por lo que tiene diversas métricas y estas se van adaptando a cada momento y a cada objetivo. Para cada objetivo que se propone, se define su propia métrica, de manera de poder medir su rendimiento. En este sentido, L'Oréal hace un uso extensivo de las métricas ya que considera que son importantes para poder evaluar resultados. La empresa cuenta con un set de métricas las cuales van utilizando y adaptando, dependiendo a lo que se busque medir. Métricas tradicionales como por ejemplo el crecimiento de ventas son utilizadas, para así poder evaluar la evolución y el éxito de un producto en el mercado. El ROI es otra métrica muy utilizada en casi todos los proyectos, y se utiliza para saber en qué se gasta cada inversión realizada y así comprender su rentabilidad. (Dial, 2021)

A su vez, L'Oréal está constantemente desafiando lo que mide. Melisa Lucero, Head de Ecommerce & CRM en L'Oréal Argentina, afirma que no tienen un set de métricas fijas ni usan siempre las mismas, sino que se adecua dependiendo de lo que se quiera medir y que

cada vez que se vaya a utilizar alguna, se verifica que esta métrica sea relevante. En este momento en donde el foco está puesto en el cliente, nuevas métricas que midan la satisfacción del cliente deben ser utilizadas. Si bien esto no es algo tan simple de medir, métricas como la tasa de adquisición y la tasa de retención son utilizadas por la empresa ya que le permiten obtener información relevante y muy valiosa. Por otro lado, no se trata solamente de contar con las métricas adecuadas, sino también de que esas métricas sirvan para la toma de decisiones del negocio. En general, se suelen combinar distintas métricas, ya sean cuantitativas como cualitativas, para de esta manera obtener un análisis más claro y conciso. Melisa Lucero hace énfasis en la importancia de las métricas especialmente en el mundo digital, así como también la capacidad de análisis y contar con *dashboards* que ofrezcan información rápida y clara. Por último, L'Oréal le da gran importancia a las fuentes de datos de donde proviene la información para calcular las métricas, ya que busca garantizar que las decisiones que se toman en base a estas métricas están basados en datos ciertos. Es por esto, que son muy exigentes con el origen de la información.

Por otro lado, en cuanto a la importancia que le da L'Oréal a sus clientes, la empresa estudió cuidadosamente a sus consumidores y aprendió que sus clientes o potenciales clientes estaban constantemente conectados. En consecuencia, llevó a cabo un proceso de investigación sobre los diversos puntos de contacto, para poder trabajar la mejora en todos ellos. L'Oréal pudo darse cuenta que el *customer journey* de sus clientes comenzaba, en la mayoría de los casos, online. Esto quiere decir que el primer acercamiento hacia la marca por parte de los consumidores venía principalmente a través de las redes sociales, la página web, o algún foro. De esta manera también, pudieron darse cuenta que sus consumidores eran usuarios activos de todas las plataformas *online*. Los puntos de contacto omnicanal de los consumidores de L'Oréal abarcan desde el sitio web hasta la aplicación móvil y la experiencia tradicional de consulta cara a cara en un entorno digital. Para ofrecer una experiencia de cliente conectada y consistente a través de todos los puntos de contacto, L'Oréal buscó comprender el recorrido del consumidor para identificar diferentes puntos de contacto y así recolectar datos para poder proporcionar información procesable para brindar una experiencia atractiva. Es importante analizar todo el recorrido, es decir, la experiencia que tiene el consumidor con la marca. Los canales conectados e integrados aumentan el

impacto de los puntos de contacto individuales y, de esta manera, aumentan el retorno de la inversión en marketing al ofrecer un recorrido de marca más consistente para sus clientes.

En conclusión, L'Oréal es una empresa que está constantemente buscando nuevos desafíos, formas de innovar y esto es lo que hace que permanezca competitiva en el mercado. Gracias a la transformación digital, logró convertirse en una *beautytech* la cual tiene como foco principal a los clientes.

Capítulo 4: Conclusiones

4.1. Respuestas a las preguntas de investigación

En resumen, de acuerdo con lo investigado y lo expuesto en este trabajo de graduación, podemos concluir que la relación con los clientes cambió a lo largo de los años, y probablemente continuará haciéndolo. Este cambio es externo a las organizaciones, ya que son los consumidores quienes cambian sus gustos, necesidades y comportamientos, y las organizaciones deben adaptarse a ellos para poder seguir siendo competitivos en el mercado y poder, en cierta forma, sobrevivir. La realidad es que frente a productos y servicios muy similares, incluso en algunos casos idénticos, la única manera de sobresalir es mediante la experiencia que se le da al cliente. Los consumidores hoy en día le dan gran importancia a la experiencia que reciben e incluso afirman que es un factor clave y de suma importancia. Es posible que cierto producto le haya gustado a un cliente, pero si no tuvo una buena experiencia con la empresa o con su proceso de compra, lo más probable es que no lo vuelva a comprar en ese mismo lugar.

Respondiendo a la pregunta central de esta investigación, la era digital cambió por completo la relación que tienen los clientes con las organizaciones. Antes, los consumidores no contaban con la variedad de opciones ni con la inmediatez que existe hoy en día. Además, la relación con las organizaciones era unilateral, ya que el cliente no tenía voz, si no que era la organización la que mediante los medios tradicionales como la televisión, la radio, y las revistas, promocionaba sus productos o servicios. No había una relación entre los clientes y

las organizaciones, ya que no había comunicación entre ellos. A su vez, la información que tenía un cliente sobre una empresa, su marca, sus productos o servicios era limitada, y muchas veces podía ser distorsionada ya que era la empresa quien elegía qué contar u ocultar. En cambio, los clientes hoy en día pueden tener lo que quieran con tan solo unos pocos *clicks*. Debido a la tecnología y a las herramientas tecnológicas como los dispositivos celulares, las aplicaciones, la automatización y demás, los consumidores quieren inmediatez al mismo tiempo que la mejor calidad y experiencia posible. Las expectativas y demandas de los clientes son cada vez más altas, ya que son conscientes del poder que tienen y de lo que pueden conseguir. Además, tienen mayor acceso a información, así como mayor acceso a distintas opciones. Un cliente puede cambiar de empresa fácilmente, eligiendo comprarle a alguna otra, por lo que las empresas pueden ser fácilmente sustituidas. Es por esto que las organizaciones le dan tanta importancia al *engagement* y a la fidelidad de los clientes hoy en día. Para esto, el *Customer Relationship Management* (CRM) es una herramienta muy importante y de gran valor para la empresa, ya que ayuda a gestionar la relación con los clientes.

Llevar a cabo una transformación digital no es una tarea simple, pero la gran mayoría de las empresas están comenzando a hacerlo para poder mantenerse competitivas en el mercado. El foco principal de la transformación digital debe ser siempre el cliente, y lo que se busca principalmente con este proceso es mejorar la relación con los consumidores y ofrecerles la mejor experiencia posible. Para lograr esto se utilizan diversas herramientas digitales tales como el *data analytics*, los dispositivos inteligentes, las redes sociales, la inteligencia artificial, entre otras. De esta manera, surge la necesidad de enfocarse en la experiencia del consumidor, pero es importante no olvidarse de las demás áreas que son los procesos operacionales y el modelo de negocio. Para poder mejorar la relación con el cliente, ofreciéndole una mejor experiencia, se debe mejorar la propuesta de valor y los procesos internos. Todas las áreas deben estar alineadas, por lo que es necesario abordar todas las áreas para que la transformación digital se pueda llevar a cabo de manera exitosa. Transformar solo una de estas áreas, manteniendo el resto igual, provocaría que la empresa no estuviese alineada, por lo que probablemente presentaría fallas en su funcionamiento. Para llevar a cabo este proceso de la mejor manera posible es necesario crear un plan de

acción en donde se describa lo más detalladamente posible la manera en la que se procederá. Además, transformar todas las áreas al mismo tiempo puede ser muy difícil de manejar, por lo que sería útil armar un plan, una estrategia, para ir transformando las distintas áreas a través del tiempo, y no todas al mismo tiempo, ya que esto puede resultar demasiado complejo. A su vez, hay distintos tipos de transformación digital: Transformación de procesos, Transformación del modelo de negocio, Transformación del dominio y Transformación organizacional/cultural. En este caso también es importante considerar a los 4 tipos de Transformación Digital, ya que se potencian entre sí y esto permitirá a la empresa agregar mayor valor, y una transformación digital más completa.

En relación a lo antes mencionado, uno de los grandes desafíos en el proceso de la transformación digital es transformar todas las áreas, y no solo una o dos de ellas. La causa número uno por la que las empresas fracasan al llevar a cabo la transformación digital se debe a que la cultura organizacional no está alineada con el nuevo modelo de negocio y los nuevos procesos digitales. Es así, que la cultura de la empresa debe adaptarse a una en donde se considere exclusivamente a los clientes y adecuarla a la de una organización digital. Debe haber un cambio en el estilo de liderazgo así como también en las habilidades y capacidades del personal. En segundo lugar, otro de los grandes desafíos que se presenta es la inversión en las herramientas digitales así como en personal capacitado. Por último, otro de los desafíos es utilizar la información y los procesos digitales de la manera más eficiente y efectiva posible. Son varias las organizaciones que cuentan con una vasta cantidad de datos e información relevante de sus clientes, la cual es información muy valiosa y podría ser utilizada para gestionar la relación con los clientes, pero muchas veces no se hace uso de ella. De esta manera, si la organización no utiliza toda la información que tiene en su poder de manera correcta y le saca provecho a ella, está desperdiciando una gran oportunidad.

Una de las empresas más exitosas y líder en el mercado de cosméticos, la cual pudo llevar a cabo una transformación digital verdaderamente exitosa, es L'Oréal. Esta empresa comenzó su Transformación Digital hace más de 10 años, y este cambio fue impulsado principalmente por el CEO de la compañía. Fue el CEO quien anticipó los cambios que traería la era digital y decidió llevar a cabo esta transformación. Varios empleados e investigadores sobre el tema

concuerdan que una de las claves del éxito de la transformación digital de L'Oréal fue que este cambio fue impulsado por la alta dirección de la empresa y que vino acompañada con un cambio organizacional y cultural. La empresa pasó a convertirse en una *Beauty Tech*, en donde la tecnología pasó a formar parte de la compañía como un todo. Lo digital pasó a ser una parte fundamental y esto fue gracias al sentimiento de propósito compartido y el involucramiento de cada uno de los empleados en esta transformación.

A su vez, L'Oréal buscó transformar todas las áreas, y esta es otra de las claves de éxito de esta transformación digital. La empresa tiene una mirada totalmente focalizada en el cliente. Busca adelantarse a las necesidades y expectativas de los clientes constantemente para poder ofrecer aquello que desean. Tanto los datos, como la nube y la inteligencia artificial son herramientas utilizadas por L'Oréal para poder transformar la experiencia del cliente y hacerla más personalizada. No solo ofrece nuevos productos digitales, sino que la experiencia del consumidor también es digital y personalizada, por lo que se adapta a cada cliente. Esto lo logró hacer, principalmente, gracias a las herramientas tecnológicas antes mencionadas y a las adquisiciones que fue haciendo a lo largo de los años. L'Oréal adquirió diversas empresas y *start-ups* digitales las cuales le proporcionaron a la compañía conocimientos y habilidades sumamente valiosas y muy necesarias, así como también personal calificado. Por el otro lado, la tecnología también ayudó a poder crear una relación con los clientes, en parte gracias a las redes sociales. A su vez, el *customer relationship management* (CRM) comenzó a ser de gran importancia para la empresa, ya que es mediante esta herramienta que logran gestionar la relación con los clientes para así poder no solo satisfacerlos sino también generar *engagement* y fidelizarlos.

En conclusión, la transformación digital es un proceso que tarde o temprano se vuelve inevitable para las empresas ya que es la manera que tienen para adaptarse a esta nueva era digital y mantenerse competitivas en el mercado. Frente a las mayores expectativas de los consumidores y al mayor poder que presentan los mismos, las organizaciones deben intentar satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, ofreciéndoles la mejor experiencia posible. Para lograr esto, las herramientas tecnológicas son de gran utilidad y permiten conocer a los clientes y ofrecer una experiencia personalizada. Además, las empresas que

venden productos o servicios similares, mediante lo digital, deben buscar diferenciarse a partir de cualquier elemento y ofrecer una experiencia única, para poder mantenerse competitivas en el mercado hoy en día.



Universidad de
SanAndrés

Bibliografía:

- Acar, O. A. and Puntoni, S. (2016). Customer empowerment in the digital age. *Journal of Advertising Research*. Recuperado el 9 de Octubre de 2021, de: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/15817/1/>
- Accenture (2015), *Improving Customer Experience Is Top Business Priority for Companies Pursuing Digital Transformation, According to Accenture Study*. Recuperado el 14 de Noviembre, de: <https://newsroom.accenture.com/news/improvingcustomer-experience-is-top-business-priority-for-companiespursuing-digital-transformation-according-to-accenture-study.htm>
- Ahmad, S. W., Bamnote, G. R., & Iqbal, M. M. (2019). SOCIAL MOBILE ANALYTICS CLOUD-AN INTRODUCTION. *International Engineering Journal For Research & Development*, 4(5), 8-8. Recuperado el 15 de Noviembre, de: <http://iejrd.com/index.php/%20/article/view/358/314>
- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, D. (2019). *¿Qué es el Customer Experience?* Asociación DEC. Recuperado el 15 de Noviembre, de: <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-customer-experience/38130/>.
- Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. Retrieved on August, 28, 2019. Recuperado el 10 de Septiembre, de: https://moniquebabin.com/wp-content/uploads/articulate_uploads/Going-Digital4/story_content/external_files/Digitization%20Digitalization%20and%20Digital%20Transformation%20Confusion.pdf
- Boneva, M. (2018). Challenges related to the digital transformation of business companies. In *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2018)* (pp. 101-114).
- Buttle, F. (2004). *Customer relationship management*. Routledge.
- Carballar, J. A. (2012). *Social Media. Marketing personal y profesional*. RC libros. Recuperado el 15 de Noviembre, de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OazxpisbcqMC&oi=fnd&pg=PR13&d>

[q=what+is+social+media&ots=7AUxfWnWkn&sig=ArYHTIE_JxluasprjB2PeuddxiU#v=onepage&q=what%20is%20social%20media&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vzsfEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=L%E2%80%99Or%C3%A9al+digital+transformation&ots=SV5E5YfbCd&sig=CbDH_gkPFP3jHnu9nkpGIYZ_T6E#v=onepage&q=L%E2%80%99Or%C3%A9al%20digital%20transformation&f=false)

- Collin, B., & Taillard, M. (2021). *Digital Makeover: How L'Oréal Put People First to Build a Beauty Tech Powerhouse*. John Wiley & Sons. Recuperado el 19 de Noviembre, de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vzsfEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=L%E2%80%99Or%C3%A9al+digital+transformation&ots=SV5E5YfbCd&sig=CbDH_gkPFP3jHnu9nkpGIYZ_T6E#v=onepage&q=L%E2%80%99Or%C3%A9al%20digital%20transformation&f=false
- Dial, M. (Host). (2021) *Minter Dialogue with Marie Taillard* (Podcast). MDial: Leadership, Brand Strategy & Transformation. Recuperado el 9 de Diciembre, de:
<https://www.minterdial.com/2021/06/marie-taillard-digital-makeover/>
- Dörner, N. (2019). *L' Oreal SA-consumer goods: a beautiful company at a luxurious price* (Doctoral dissertation). Recuperado el 15 de Noviembre, de:
https://run.unl.pt/bitstream/10362/70648/1/Do%C3%AArner_2019.pdf
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Softw.*, 35(4), 16-21. Recuperado el 29 de Agosto de 2021, de:
https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Henrique-Duarte-2/publication/326241618_Digital_Transformation/links/5b4d14f3aca27217ff9b05e4/Digital-Transformation.pdf
- Elena, C. A. (2016). Social media—a strategy in developing customer relationship management. *Procedia Economics and Finance*, 39, 785-790. Recuperado el 15 de Noviembre, de:
[https://pdf.sciencedirectassets.com/282136/1-s2.0-S2212567116X00068/1-s2.0-S2212567116302660/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEAUaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIF6bmQPJfqvcyyJZEWkVmUQBFIN6e7LxvLunkEnsD0s6AiBAVDGLCs8xtrDY9B8R13Sr3BM%2ForeyEUe46bGzNETuMSqDBAi%2B%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F8BEAQaDDA1OTAwMzU0Njg2NSIM0%2BfOggI0xxLymghVKtcDNzzMUpyz%2FJzjMMAVBkT5%2BFM07NE4wYVC HihWAFQS2K7JaA17t5C8G6GHfhuu1jpbigyIP5WuiREkYlminkFgFAuzexinQqPbZIOYKLLymMxcJPWNYPEwKwnrTaq8Y1JG2lpdBSdsZvu%2FSWUG1RG5Uue8](https://pdf.sciencedirectassets.com/282136/1-s2.0-S2212567116X00068/1-s2.0-S2212567116302660/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEAUaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIF6bmQPJfqvcyyJZEWkVmUQBFIN6e7LxvLunkEnsD0s6AiBAVDGLCs8xtrDY9B8R13Sr3BM%2ForeyEUe46bGzNETuMSqDBAi%2B%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F8BEAQaDDA1OTAwMzU0Njg2NSIM0%2BfOggI0xxLymghVKtcDNzzMUpyz%2FJzjMMAVBkT5%2BFM07NE4wYVC HihWAFQS2K7JaA17t5C8G6GHfhuu1jpbigyIP5WuiREkYlminkFgFAuzexinQqPbZIOYKLLymMxcJPWNYPEwKwnrTaq8Y1JG2lpdBSdsZvu%2FSWUG1RG5Uue8)

[BoKQgkld9HaW%2FmdcBBZNtyyOrkwgqqOhMjSmnesKnMmCOmPS7fH8CC%2BCSmVHIBCKD5T614MVMUdj2eZWAC5jfm0TT9K3GOx0mYtpdt4QqGjZbaXZjHfaONoKm6gjXLUsWkqMa0mK%2F%2BLXiTBMx9xImbBzKhHLbANUxh6qtgBy2otNc73%2B2E0aC1o0o1p9jyVlhAyBwo%2Fm2XZMw60qF4NCcoc8Sp%2FphuSpV8IIWDDnWs%2BUY%2BMyXx4Mq9y6YOdiXVJJ5EsT%2BEOW2pfak5uFW1k9rf1OrxZ5B4WFD92Du9j6nIIUvCzJe4mCWqof3zy8yOHMdT9k0s64n0GjbGysrFi6Oc3%2B0ZoaIELnoPvkEDcQ%2B9uIRYB5YS8nzv8r7SiE%2Bk7uNf9E3kZG9nl3bC0eG1srXY8gY0mM8YCRBoInlbp%2FrFHp1rLhdEh%2FRYPmRaKRD3vGbl53mqFIC5y4f8AivWVtI775eDMLem2YwGOqYBC2soVUQk2zpsEgNNH6DtLGIUVkidr1%2BLANwnSUEIBWE9JDJ8Pu0Gg3mRn2ee2F6wXyb7%2F2n6E%2Bybn0IDczxxzDJGj1t7z%2BfIyxYQZYADL%2FRPEzEVuYhBl5snga4yLpW8wvYZUj7IYSWDUa5%2Bpvki8it2vmAyBZd061xurfDMdbSK99%2FPMPHh2haY5RW4u%2F4lx2jrPIno1Hpr5Ty%2Fx0C6zV%2FhaCw9cA%3D%3D&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Date=20211118T125623Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=300&X-Amz-Credential=ASIAQ3PHCVTY4QIIAPGR%2F20211118%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Signature=7b110a485cf457e1a26ae30f20cec375b8b65d5d9fce085b78c0b565ce133852&hash=49cea2407678ee11dcd783e0b2e204e7768e0329ccd00f4e4b2d10ca9e3f58cc&host=68042c943591013ac2b2430a89b270f6af2c76d8dfd086a07176afe7c76c2c61&pii=S2212567116302660&tid=spdf-46266a4f-10c5-4c05-badf-b5cc974616e5&sid=8fc2a4d62b17d9462e19df59af7387151fbagxrqa&type=client](https://www.scribd.com/document/4626660/Book-Customer-Relationship-Management)

- Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27(sup1), 38-45.
- Kumar, V., Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management. Concept, Strategy, and Tools*. Recuperado el 4 de Noviembre, de: http://repository.psa.edu.my/bitstream/123456789/2055/1/%28326%29%202018_Book_CustomerRelationshipManagement.pdf
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96. Recuperado el 11 de Noviembre, de:

<https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2017/0422/113134-2016-customer-journej-verh oef.pdf>

- Lund, J. (2021). *How Digital Transformation is Driving The Customer Experience*. SuperOffice. Recuperado el 14 de Noviembre, de: <https://www.superoffice.com/blog/digital-transformation/>
- Marie Gulin-Merle. (2017). *L'Oréal's digital transformation*. Recuperado el 20 de Noviembre, de: <https://www.thinkwithgoogle.com/future-of-marketing/digital-transformation/loreal-mobile-digital-marketing-strategy/>
- Mixson, E. (2021, March 11). *McDonald's Supersized Approach to Digital Transformation*. Intelligent Automation Network. Recuperado el 19 de Septiembre, de: <https://www.intelligentautomation.network/transformation/articles/mcdonalds-supersized-approach-to-digital-transformation>
- Rowles, D. (2014) *Digital Branding: A Complete Step-by-Step Guide to Strategy, Tactics and Measurement*. Kogan Page, Philadelphia. Recuperado el 3 de noviembre, de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zu8hAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Rowles,+D.+\(2014\)+Digital+Branding:&ots=K0WKGt5BFt&sig=JnSstUNCZ1uFiP2Y_HpPzoymhUA#v=onepage&q=Rowles%2C%20D.%20\(2014\)%20Digital%20Branding%3A&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zu8hAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Rowles,+D.+(2014)+Digital+Branding:&ots=K0WKGt5BFt&sig=JnSstUNCZ1uFiP2Y_HpPzoymhUA#v=onepage&q=Rowles%2C%20D.%20(2014)%20Digital%20Branding%3A&f=false)
- Sickler, J. (2021, August 13). *What are Customer Touch Points? (Defining the Buyer Journey)*. Terakeet. Retrieved September 19, 2021. Recuperado el 19 de Septiembre de 2021, de: from <https://terakeet.com/blog/customer-touch-points/>
- Statista (Marzo 2021). *Consolidated sales of L'Oréal worldwide from 2012 to 2020, by branch*. (Gráfico). En Statista. Recuperado el 15 de Noviembre de 2021 de: <https://www.statista.com/statistics/243991/consolidated-sales-of-loreal-worldwide-by-branch/>
- Statista (November 2020). *Primary reasons for digital transformations in organizations worldwide as of 2020*. (Gráfico). En Statista. Recuperado el 15 de Octubre de 2021 de:

<https://www.statista.com/statistics/1017623/worldwide-digital-transformation-drivers/>

- Statista (March 2019). *What is the most important aspect of a good customer service experience?* (Gráfico). En Statista. Recuperado el 2 de noviembre de 2021, de: <https://www.statista.com/statistics/810614/important-aspects-of-a-good-customer-service-experience/>
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies*. Prentice Hall Professional. Recuperado el 11 de Septiembre, de: <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=zDhMMsq-rlsC&oi=fnd&pg=PR17&dq=accelerating+customer+relationship+swift&ots=9vjGDGYXFV&sig=tCTwAQ3OXevHbiu3V1tsY9hgHEE>
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., and Irvin, V. (2019). *Digital Transformation Is Not About Technology*. Recuperado el 3 de noviembre, de: <https://bluecirclemarketing.com/wp-content/uploads/2019/07/Digital-Transformation-Is-Not-About-Technology.pdf>
- Temkin, B. D. (2010). *Mapping the customer journey*. *Forrester Research*, 3, 20. Recuperado el 14 de Noviembre, de: http://crowdsynergy.wdfiles.com/local--files/customer-journey-mapping/mapping_customer_journey.pdf
- The Economist. (2015). *The value of experience: How the C-suite values customer experience in the digital age*. Recuperado el 20 de Octubre de 2021, de: https://impact.econ-asia.com/perspectives/sites/default/files/Genesys_Executive_Summary_-_GLOBAL_FINAL.pdf
- Valderrama, B. (2019). *Transformación digital y organizaciones ágiles*. Revista científica internacional - Vol. VI, Número 1. Recuperado el 23 de Octubre de 2021, de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7274241.pdf>
- Varia, J., & Mathew, S. (2014). Overview of amazon web services. *Amazon Web Services*, 105. Recuperado el 30 de Noviembre, de: http://cabibbo.dia.uniroma3.it/asw-2014-2015/altrui/AWS_Overview.pdf

- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6. Recuperado el 11 de septiembre, de: <https://dixital.cec.es/wp-content/uploads/presentacions/presentacion08.pdf>
- *What is Digital Transformation? Why Is It Important.* (2020). Salesforce.com. Recuperado el 17 de Octubre, de: <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/>
- *What is CRM?* (2020). Salesforce.com. Recuperado el 15 de Octubre, de: <https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/>



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1

Entrevista a Melisa Lucero - Head of Ecommerce & CRM of L'Oréal (Argentina)

1- ¿Cómo cambió la relación con los clientes a partir de la transformación digital?

Desde mi experiencia considero que inicialmente la relación con los clientes cambió – y cambia – de forma externa a la compañía impulsada por el desarrollo de nuevas tecnologías que acercan y minimizan la “distancia” entre consumidor y marca. Puntualmente en el caso de L’Oreal observamos que esta nueva situación donde el cliente revela sus demandas con tanta claridad también ofreció una oportunidad de conocerlos más y ofrecerles lo que buscaban del modo en que lo buscaban y de manera más específica.

2- ¿De qué manera se adapta L’Oréal a las necesidades cambiantes de los consumidores?

Al ser una compañía global, dedica grandes esfuerzos en estudiar y analizar los comportamientos de los consumidores intentando siempre anticiparse a las tendencias. No sólo en términos comerciales como puede ser lanzando un producto sino también oyendo lo que piden los consumidores en términos de cuidado del medioambiente, transparencia en los procesos de producción de los productos, etc. Hay una mirada super enfocada en estar cerca de los consumidores.

3- ¿Aparte de las métricas de marketing tradicional, qué métricas utiliza L’Oréal para evaluar el éxito de la experiencia del cliente? ¿Son utilizadas las métricas basadas en el cliente como la tasa de adquisición, el costo de adquisición, la tasa de retención o la duración de la vida útil de un cliente?

Las métricas están siempre definidas por el objetivo que se plantea en ese momento. Contamos con lo que podríamos llamar un set de métricas clásicas que no difieren mucho cross compañías pero creo que lo más interesante a mi modo de ver de lo que hacemos en

Loreal es estar constantemente desafiando lo que medimos. Cuando hablamos de desafiar, no solo es tener bien identificadas las métricas sino también estamos constantemente verificando que sigan siendo relevantes, entendiendo si debemos sumar otras mediciones o métricas ya sean cualitativas o cuantitativas para tener un análisis más claro y a su vez, somos muy exigentes en el origen de la información para garantizar que las decisiones que tomamos están basados en datos certeros. En este sentido y sobre todo en el mundo digital, creo que la flexibilidad, la capacidad de análisis, contar con dashboards que ofrezcan información rápida y detenernos en el proceso para verificar si la información que tenemos aporta al negocio, son aspectos que no pueden dejarse de lado. No solamente es contar con las métricas “adecuadas”, es que esas métricas sirvan a la toma de decisiones de tu negocio.

4 - ¿Cuál crees que es un factor necesario para llevar a cabo un proceso de Transformación Digital exitoso?

En mi opinión profesional creo que es fundamental la convicción del top Management de la empresa que lo lleve a cabo. Es un proceso que exige que sean las personas con mayores responsabilidades los encargados de promover el cambio y convencer al resto del equipo del por qué y el cómo esa transformación sucederá. Este cambio no solo implica nuevos roles o la contratación de recursos especializados sino que somete a la estructura organizacional a una revisión constante donde los roles digitales se deben integrar totalmente, deben ser parte inherente de lo que podríamos llamar procesos tradicionales y debe haber una convergencia ya que los silos no aportan a la transformación. Cuanto antes la compañía acepte que la transformación digital lejos está de ser una frase, y que por el contrario, tiene mucho trabajo de reorganización, de flexibilidad, de planes a medio y largo plazo, de establecer metodologías de análisis omnicanales, más efectiva será la implementación.

5- ¿De qué manera L'Oréal transformó la experiencia que le ofrece a sus clientes? ¿De qué manera son utilizados el data analytics y la inteligencia artificial para ofrecer una mejor experiencia al cliente?

Al poco tiempo de ingresar a la compañía, L'Oréal informó que está centrada en ser una compañía Beauty Tech, como un concepto que propone la belleza apoyada en la tecnología para de ese modo acompañar al consumidor digital con distintos servicios que buscan cambiar radicalmente la experiencia. Dentro de lo que es la inteligencia artificial, en 2018 la compañía adquirió Modiface, una start up canadiense y la intención fue que por medio de la tecnología, las personas puedan acceder a la prueba online de los productos, a diagnósticos dermatológicos virtuales, a la asistencia virtual con especialistas, a realizar experiencias interactivas de compra virtual por medio de livestreamings. De este modo se adelantó a lo que luego con la pandemia, sería un recurso vital para conectar con los consumidores; el uso de la tecnología.

