

iProUP | Innovación | Trabajo 4.0

Líderes de experiencias: por qué las empresas pagan sueldos de \$400.000 para cubrir esta posición



Son los encargados de transformar a los consumidores en fans de la marca, por lo que colaboran para diseñar cada punto de contacto con los clientes



Por **Marysol Antón**

23.04.2020 · 06.15hs · INNOVACIÓN

Las empresas lo repiten como un mantra: **el cliente siempre debe estar en el centro de nuestro negocio.** Y con esto también, las compañías más maduras, incluyen a sus colaboradores.

Entonces, para captar la atención y **transformar a cada consumidor en un "fan"** necesitan alguien que **guíe líderes de diseño cómo crear cada**

un **tan**, necesitan alguien que **guie, udere y disene** como sera cada **punto de contacto** entre ambas partes. Precisamente a eso se dedican los **líderes de experiencias**, perfiles escasos que pueden llegar a **ganar hasta \$400.000** si tienen el rango de directores.

"Este puesto está enfocado en **entender el comportamiento del cliente**, interno o externo, y de esta forma lograr que el **producto o servicio se vaya co-creando** entre las ambas partes", afirma a **iProUP** Carolina Caride, responsable de Cultura y Talento de HR de Auren.

Según Caride, "el **cliente pasa a tener un rol activo** en lugar de ser meramente receptor. Esto le permite a la empresa que **cada experiencia sea única y direccionada** a su consumidor, otorgándole agilidad en la reconfiguración de la oferta, más a medida de lo que demanda el público".

Por eso, es necesario que **quien ejerza este rol** pueda comprender el modelo de negocio, "pues deberá **evaluar hacia dónde enfocar los esfuerzos** de implementación y medición de este tipo de prácticas", agrega Federico Carrera, Associate Director de High Flow Consulting.

Y completa: "Si uno quiere medir las percepciones de un individuo después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una empresa, es necesario **invertir para tener un diagnóstico** y luego intervenir en las áreas críticas".

Cristina Miglio, gerente de Excelencia Comercial de **YPF**, da cuenta de que las **organizaciones que incluyen esta disciplina** en su organigrama **venden 15% más**, ya que al cliente lo fidelizan y éste tiende a recomendar la marca. Además, **augmenta el ticket promedio de ventas**.

"La gerencia forma parte del negocio: buscamos **mejorar la propuesta de valor** de la marca en la interacción con el cliente, queremos que tenga una emoción positiva. Los **consumidores deben ser 'fans' de la compañía**", detalla Miglio.

Marcelo Nardini, cofounder & CCO de WOW Customer Experience (CX), relata cómo hubo una primera resistencia a la aceptación de esta nueva disciplina, y el papel de los mandos medios para impulsarla.

"Ahora ya es una **estrategia diferencial competitiva**. Primero se hizo muy fuerte en los Estados Unidos y en el Reino Unido, pero en **América Latina** está **posicionándose bien**", observa.

Te puede interesar

[Un alivio para las PyMEs: Mercado Libre ofrecerá casi u\\$s30 millones en créditos digitales](#)

¿Qué buscan estos líderes? "La **experiencia es la percepción que los clientes tienen de la marca**. Es la sumatoria de sensaciones que se fueron formando. Uno se acuerda cuando siente algo muy fuerte, sea malo o bueno. Nosotros **apelamos a diseñar ese viaje y que esté ajustado a las necesidades del consumidor**", explica a **iProUP** Jalil Deguer Goncalvez, gerente de Estrategia y Experiencia de Clientes de **Santander Argentina**.

"Vivimos en un mundo de mucha oferta en el que competimos globalmente. En este contexto, las empresas se enfrentan a entornos cada vez más competitivos y los consumidores están en permanente evolución. Por todo esto es **crucial saber qué le pasa a los clientes**", dice a **iProUP** Virginia Alvarez Roldán, gerente de Customer Experience de Baufest.

Para Jaime Macaya, CEO y cofundador de Checkars, los **líderes de experiencias son indispensables** para lograr la recomendación de **boca en boca**.

"Hoy las preferencias de los consumidores cambian muy rápido. No existe el concepto de lealtad y hay que saber adaptarse porque están midiendo permanentemente la respuesta de la empresa. Entonces, la **experiencia transmitida** por una persona se vuelve un **factor muy fuerte** y ayuda a mucho a reconocer, puertas adentro, cuánto se mueve la compañía para mejorar", revela el ejecutivo a **iProUP**.

Sus fortalezas

En un terreno similar a los líderes de innovación, estos nuevos roles exigen tanto **habilidades técnicas como blandas**, pero estas últimas tienen aún una preponderancia mayor.

"Se necesita que sean **personas empáticas, simpáticas y con paciencia**. Deben tener una mentalidad que los lleve a **querer progresar**, que tengan curiosidad y les guste el desafío", enumera a **iProUP** Agustina Gómez Sabaini, gerente de People Experience & Talent Advisor de Unilever.

Por su parte, Matiana Behrends, directora de Gestión de Personas de **Grant Thornton** Argentina, revela que estos ejecutivos "son personas con conocimiento profundos del producto o el servicio que ofrece su empresa".

"La disciplina de origen es menos relevante que el conocimiento de la experiencia que gestionan. Sí son **muy importantes** las competencias blandas como **saber escuchar, innovar y tener creatividad**", describe.

Te puede interesar

Vuelta a la oficina: cómo reubicarán espacios y qué equipos tecnológicos sumarán empresas tras el aislamiento

Con estas *skills*, estos talentos proveen beneficios para las organizaciones. "Son **la voz del cliente**, un *inside* sobre lo que valora. A ello le aporta la capacidad de innovar, generar mejoras y mantener lo que espreciado en la organización", afirma a iProUP afirma Natalia Cascardo, directora de Cultura Apex America.

De esta forma, continua la ejecutiva, un líder de experiencias "genera una **capacidad de repensarse y rearmarse** todo el tiempo y nos lleva a trabajar bajo metodologías ágiles de hacer rápido y fallar rápido, además de la capacidad de hacer y rehacer velozmente".

Por todo esto, se trata un área *cross* dentro del organigrama. "Son **equipos multidisciplinarios**, que interactúan con las áreas más variadas. Lo más frecuente es el contacto con aquellas que más expuestas están a los clientes, como Atención al Cliente; las que comunican interna y externamente un producto o servicio, como marketing o prensa", describe a **iProUP** Juan Carlos Ferraris, director de Experiencia de Usuario en redbee.

De acuerdo con el ejecutivo, "todo contacto con el cliente tiene un gran peso estratégico (o debería), por lo que las **áreas de Experiencia** generalmente están representadas en las **mesas de decisiones**, incluso en el famoso C-Level".

El *know how* para poder aplicar al perfil de liderazgo CX es diverso y "puede estar conformado por **formación en marketing, ingeniería, estadística, investigación**, pero sobre todo orientado a una **mirada comercial** de punta a punta", analiza Amorina Gil, gerenta de Inteligencia Comercial y Experiencia del Cliente de **Banco Comafi**.

Y agrega: "El foco no está puesto no solo en la captación o diseño de productos sino en la **gestión de experiencia integral** de atención, **solución de reclamos**, mejora de producto, **cross-selling** y recomendación, entre otros. Debe saber interpretar las nuevas plataformas de información que dan las redes sociales, contenidos digitales, chatbots, comunidades, **Internet de las cosas (IoT) y wearables**, entre otras".

Un detalle que trae este puesto es que no es fácil encontrar perfiles con experiencia, pero los expertos en recursos humanos aseguran que existe un fuerte potencial en el desarrollo de profesionales.

"Hay mucho interés en personas que están comenzando o tienen conocimiento en el campo de lo que han estudiado o trabajado, y que empiezan a entender que pueden construir producto digital. En **Despegar**, por ejemplo, tenemos el programa **UX University** que brinda espacios de

por ejemplo, tenemos el programa **UX University** que brinda espacios de **capacitación interna en pos de desarrollar a estos líderes**", cuentan a **iProUP** desde la compañía.

Te puede interesar

[Exclusivo: Supermercado Libre debuta en Argentina con agresivos descuentos del 40% en alimentos y envíos gratis](#)

Esta escasez está dada, principalmente, porque la disciplina venía con cierto atraso en la inserción en los mercados regionales, pero ha explotado en los últimos dos años.

"La **creciente demanda** del servicio por parte de los clientes le está dando un **rápido impulso**, y de a poco empiezan a surgir muy buenos talentos que vienen de otras áreas y hacen una reconversión interesante y enriquecedora", apunta a **iProUP** María Quinzio, Strategy, CX and Social Lab Director de Wunderman.

Mirada interna

Cuando se habla de experiencia esto refiere tanto a los consumidores como al público interno. Los especialistas, aseguran, la experiencia comienza por casa.

"**En La Caja motivamos** a nuestros empleados para que puedan **atender mejor** a nuestros clientes. Nuestros colaboradores son los primeros embajadores de esta experiencia. Si ellos se sienten motivados, esto se trasladará directo a la atención que brindan en el front. Es una **cadena que nos beneficia no solo en los niveles de calidad**, sino también en la retención", cuenta a **iProUP** Javier Quiroga, Gerente de Experiencia del Cliente de la aseguradora.

Al igual que sucede cuando se analiza el viaje del consumidor, los **líderes CX** "analizan los procesos y diagnostican el gap existente para tener una **Experiencia del Empleado alineada a la cultura** y valores de la compañía. Para esto, interactúan por diversos medios con los colaboradores a fin de recabar sus impresiones y necesidades. Esto es clave para redefinir el *journey* de todos los procesos para que reflejen estas necesidades", analiza a **iProUP** Gabriel Pereyra, CEO de modobeta.

El cambio que se impulsa desde el diseño de experiencias **impacta de lleno** en la cultura de las **organizaciones**. Esto lo evidencian en Naranja, que en 2016 creó esta gerencia.

"Estratégicamente, se apuntó a que **cada colaborador de la compañía**, sin importar el área en la que se encontrara, fuera **protagonista** en hacer

que el cliente viva una experiencia memorable en cada contacto con la empresa, sea cual sea el canal. Así, el líder de experiencia se volvió indispensable para que este concepto sea parte de la cultura, y la gerencia se convirtió en la usina para el diseño de experiencias innovadoras, únicas y diferentes", confían a **iProUP** desde Naranja.

¿Cuánto ganan? Esto depende del rango que tenga el líder. Los gerentes rondan los \$250.000, pero **llegan hasta los \$330.000** en el caso de los seniors. Los **directores cobran unos \$400.000**.

En las startups, donde el puesto está desde los inicios, suelen tener salario que representan el 65% de los normales, pero suman con variables agresivas por alcanzar objetivos.

TEMAS RELACIONADOS

productos innovadores

negocios innovadores

innovacion tecnologica

emprendimiento

emprendedor



Son los encargados de transformar a los consumidores en fans de la marca, por lo que colaboran para diseñar cada punto de contacto con los clientes. Las empresas lo repiten como un mantra: el cliente siempre debe estar en el centro de nuestro negocio. Y con esto también, las compañías más maduras, incluyen a sus colaboradores.

Entonces, para captar la atención y transformar a cada consumidor en un `fan`, necesitan alguien que guíe, lidere y diseñe cómo será cada punto de contacto entre ambas partes. Precisamente a eso se dedican los líderes de experiencias, perfiles escasos que pueden llegar a ganar hasta \$400.000 si tienen el rango de directores.

`Este puesto está enfocado en entender el comportamiento del cliente, interno o externo, y de esta forma lograr que el producto o servicio se vaya co-creando entre las ambas partes`, afirma a iProUP Carolina Caride, responsable de Cultura y Talento de HR de Auren. Según Caride, `el cliente pasa a tener un rol activo en lugar de ser meramente receptor. Esto le permite a la empresa que cada experiencia sea única y direccionada a su consumidor, otorgándole agilidad en la re configuración de la oferta, más a medida de lo que demanda el público`.

Por eso, es necesario que quien ejerza este rol pueda comprender el modelo de negocio, `pues deberá evaluar hacia dónde enfocar los esfuerzos de implementación y medición de este tipo de prácticas`, agrega Federico Carrera, Associate Director de High Flow Consulting. Y completa: `Si uno quiere medir las percepciones de un individuo después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una empresa, es necesario invertir para tener un diagnóstico y luego intervenir en las áreas críticas`.

Cristina Miglio, gerente de Excelencia Comercial de YPF, da cuenta de que las organizaciones que incluyen esta disciplina en su organigrama venden 15% más, ya que al cliente lo fidelizan y éste tiende a recomendar la marca. Además, aumenta el ticket promedio de ventas.

`La gerencia forma parte del negocio: buscamos mejorar la propuesta de valor de la marca en la interacción con el cliente, queremos que tenga una emoción positiva. Los consumidores deben ser "fans" de la compañía`, detalla Miglio.

Marcelo Nardini, cofounder & CCO de WOW Customer Experience (CX), relata cómo hubo una primera resistencia a la aceptación de esta nueva disciplina, y el papel de los mandos medios para impulsarla.

`Ahora ya es una estrategia diferencial competitiva. Primero se hizo muy fuerte en los Estados Unidos y en el Reino Unido, pero en América Latina está posicionándose bien`, observa.

¿Qué buscan estos líderes? `La experiencia es la percepción que los clientes tienen de la marca. Es la sumatoria de sensaciones que se fueron formando. Uno se acuerda cuando siente algo muy fuerte, sea malo o bueno. Nosotros apelamos a diseñar ese viaje y que esté ajustado a las necesidades del consumidor`, explica a iProUP Jalil Deguer Goncalvez, gerente de Estrategia y Experiencia de Clientes de Santander Argentina.

`Vivimos en un mundo de mucha oferta en el que competimos globalmente. En este contexto, las empresas se enfrentan a entornos cada vez más competitivos y los consumidores están en permanente evolución. Por todo esto es crucial saber qué le pasa a los clientes`, dice a iProUP Virginia Alvarez Roldán, gerente de Customer Experience de Baufest.

Para Jaime Macaya, CEO y cofundador de Checkars, los líderes de experiencias son indispensables para lograr la recomendación de boca en boca.

`Hoy las preferencias de los consumidores cambian muy rápido. No existe el concepto de lealtad y hay que saber adaptarse porque están midiendo permanentemente la respuesta de la empresa. Entonces, la experiencia transmitida por una persona se vuelve un factor muy fuerte y ayuda a mucho a reconocer, puertas adentro, cuánto se mueve la compañía para mejorar`, revela el ejecutivo a iProUP.

Sus fortalezas

En un terreno similar a los líderes de innovación, estos nuevos roles exigen tanto habilidades técnicas como blandas, pero estas últimas tienen aún una preponderancia mayor.

`Se necesita que sean personas empáticas, simpáticas y con paciencia. Deben tener una mentalidad que los lleve a querer progresar, que tengan curiosidad y les guste el desafío`, enumera a iProUP Agustina Gómez Sabaini, gerente de People Experience & Talent Advisor de Unilever.

Por su parte, Matiana Behrends, directora de Gestión de Personas de Grant Thornton Argentina, revela que estos ejecutivos `son personas con conocimiento profundos del producto o el servicio que ofrece su empresa`.

`La disciplina de origen es menos relevante que el conocimiento de la experiencia que gestionan. Sí son muy importantes las competencias blandas como saber escuchar, innovar y tener creatividad`, describe.

Con estas skills, estos talentos proveen beneficios para las organizaciones. `Son la voz del cliente, un inside sobre lo que valora. A ello le aporta la capacidad de innovar, generar mejoras y mantener lo que espreciado en la organización`, afirma a iProUP afirma Natalia Cascardo, directora de Cultura Apex America.

De esta forma, continua la ejecutiva, un líder de experiencias `genera una capacidad de repensarse y rearmarse todo el tiempo y nos lleva a trabajar bajo metodologías ágiles de hacer rápido y fallar rápido, además de la capacidad de hacer y rehacer velozmente`.

Por todo esto, se trata un área cross dentro del organigrama. `Son equipos multidisciplinares, que interactúan con las áreas más variadas. Lo más frecuente es el contacto con aquellas que más expuestas están a los clientes, como Atención al Cliente; las que comunican interna y externamente un producto o servicio, como marketing o prensa`, describe a iProUP Juan Carlos Ferraris, director de Experiencia de Usuario en redbee.

De acuerdo con el ejecutivo, `todo contacto con el cliente tiene un gran peso estratégico (o debería), por lo que las áreas de Experiencia generalmente están representadas en las mesas de decisiones, incluso en el famoso C-Level`.

El know how para poder aplicar al perfil de liderazgo CX es diverso y `puede estar conformado por formación en marketing, ingeniería, estadística, investigación, pero sobre todo orientado a una mirada comercial de punta a punta`, analiza Amorina Gil, gerente de Inteligencia Comercial y Experiencia del Cliente de Banco Comafi.

Y agrega: `El foco no está puesto no solo en la captación o diseño de productos sino en la gestión de experiencia integral de atención, solución de reclamos, mejora de producto, cross-selling y recomendación, entre otros. Debe saber interpretar las nuevas plataformas de información que dan las redes sociales, contenidos digitales, chatbots, comunidades, Internet de las cosas (IoT) y wearables, entre otras`.

Un detalle que trae este puesto es que no es fácil encontrar perfiles con experiencia, pero los expertos en recursos humanos aseguran que existe un fuerte potencial en el desarrollo de profesionales.

`Hay mucho interés en personas que están comenzando o tienen conocimiento en el campo de lo que han estudiado o trabajado, y que empiezan a entender que pueden construir producto digital. En Despegar, por ejemplo, tenemos el programa UX University que brinda espacios de capacitación interna en pos de desarrollar a estos líderes`, cuentan a iProUP desde la compañía.

Esta escasez está dada, principalmente, porque la disciplina venía con cierto atraso en la inserción en los mercados regionales, pero ha explotado en los últimos dos años.

La creciente demanda del servicio por parte de los clientes le está dando un rápido impulso, y de a poco empiezan a surgir muy buenos talentos que vienen de otras áreas y hacen una reconversión interesante y enriquecedora, apunta a iProUP María Quinzio, Strategy, CX and Social Lab Director de Wunderman.

Mirada interna

Cuando se habla de experiencia esto refiere tanto a los consumidores como al público interno. Los especialistas, aseguran, la experiencia comienza por casa.

En La Caja motivamos a nuestros empleados para que puedan atender mejor a nuestros clientes. Nuestros colaboradores son los primeros embajadores de esta experiencia. Si ellos se sienten motivados, esto se trasladará directo a la atención que brindan en el front. Es una cadena que nos beneficia no solo en los niveles de calidad, sino también en la retención, cuenta a iProUP Javier Quiroga, Gerente de Experiencia del Cliente de la aseguradora.

Al igual que sucede cuando se analiza el viaje del consumidor, los líderes CX

analizan los procesos y diagnostican el gap existente para tener una

Experiencia del Empleado alineada a la cultura y valores de la compañía. Para esto, interactúan por diversos medios con los colaboradores a fin de recabar sus impresiones y necesidades. Esto es clave para redefinir el journey de todos los procesos para que reflejen estas

necesidades, analiza a iProUP

Gabriel Pereyra, CEO de modobeta.

El cambio que se impulsa desde el diseño de experiencias impacta de lleno en la cultura de las organizaciones. Esto lo evidencian en

Naranja, que en 2016 creó esta gerencia.

Estratégicamente, se apuntó a que cada colaborador de la compañía, sin importar el área en la que se encontrara, fuera protagonista en hacer que el cliente viva una experiencia memorable en cada contacto con la empresa, sea cual sea el canal. Así, el líder de experiencia se volvió indispensable para que este concepto sea parte de la cultura, y la gerencia se convirtió en la usina para el diseño de experiencias innovadoras, únicas y diferentes, confían a iProUP desde Naranja.

¿Cuánto ganan? Esto depende del rango que tenga el líder. Los gerentes rondan los \$250.000, pero llegan hasta los \$330.000 en el caso de los seniors. Los directores cobran unos \$400.000.

En las startups, donde el puesto está desde los inicios, suelen tener salario que representan el 65% de los normales, pero suman con variables agresivas por alcanzar objetivos.