



Tendencias digitales de 2021

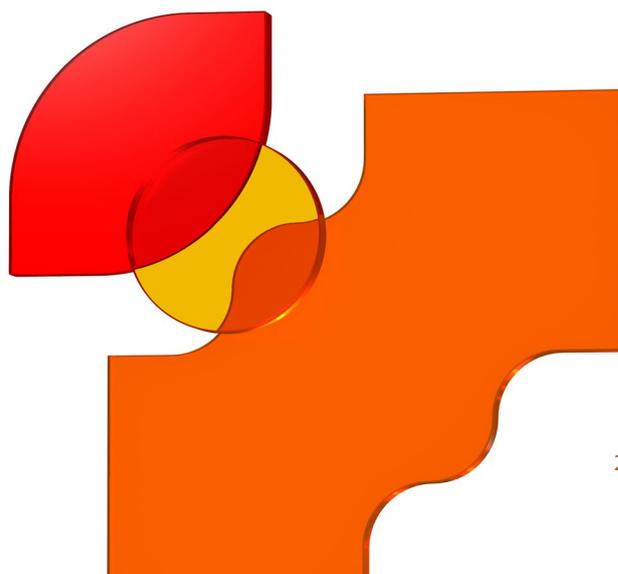
El sector público en el punto de mira

Índice de contenido

Prefacio de Adobe	3
Resumen ejecutivo	4
Sección 1: La pandemia desvela las carencias de la CX	5
En busca de “experiencias” en lugar de solo “interacciones”	5
Cambio drástico en la demanda digital	6
Grandes ventajas de la digitalización	7
El usuario final: la prioridad en todo momento	8
De una actitud reactiva a una proactiva	9
Sección 2: Las dimensiones y la complejidad del desafío	10
Ausencia de una base de CX: nadando a contracorriente	11
Una visión borrosa	12
Oportunidades perdidas a causa de los límites en el aprendizaje	13
Sección 3: Vía directa al éxito	14
Enfoques sostenibles garantizados en el uso de datos compartidos	16
Conclusiones	18
Metodología	19

Con más de 13 000 participantes en el estudio de 2020, más de 85 000 empresarios de todos los continentes (incluida la Antártida) han contribuido con su tiempo y sus puntos de vista a este estudio desde su concepción en 2010. Estas contribuciones hacen que este sea el estudio más amplio y longevo de la forma en que las tendencias digitales están cambiando el marketing como disciplina.

Adobe y Econsultancy desean darles las gracias a todas estas personas por su esfuerzo y sus observaciones.



Prefacio

Nos complace ofrecerte el informe *Tendencias digitales de 2021* de Adobe, nuestra encuesta anual en la que plasmamos gráficamente la evolución de los profesionales del marketing, la publicidad, el comercio electrónico, la creatividad y la tecnología en todo el mundo.

El año pasado, publicamos un informe especial para celebrar una década de *Tendencias digitales*. Cuando estábamos celebrando esta publicación, nadie podría haber pronosticado lo que nos depararían los 12 meses siguientes. Pues bien, está claro que no ha sido "más de lo mismo". La pandemia mundial y el nivel constante de incertidumbre que le ha sucedido han dado lugar al período más innovador de la historia del marketing, que ha reescrito de forma radical las reglas del juego para muchas empresas.

En lugar de suponer una desviación con respecto a las tendencias previstas, los inesperados acontecimientos del 2020 han actuado como acicate de la transformación digital. Temas que antes estaban a años de tenerse en cuenta ahora encabezan la agenda actual. Tanto si la demanda de sus productos y servicios ha aumentado como si ha disminuido, todas las empresas bregan con los mismos retos: el teletrabajo, los nuevos clientes digitales, la necesidad de una mayor comodidad, los cambios en los comportamientos de compra y, además de todo eso, el bienestar de sus empleados y clientes. Más de dos tercios de las empresas con funciones de experiencia del cliente (CX) de máximo nivel se han puesto a la cabeza de sus sectores en la segunda mitad de 2020 y, además, han tenido una probabilidad tres veces mayor de ponerse "significativamente por delante" en sus sectores que el resto de la muestra.

Los resultados de nuestra encuesta muestran que las inversiones previas en la experiencia del cliente han reportado beneficios, lo cual pone de relieve aún más la importancia de la velocidad y la personalización a medida que nos adentramos en la nueva era de la experiencia. Ahora que los líderes empresariales encaran el año nuevo y otean el horizonte en busca de una vuelta a la normalidad, se hace evidente que la nueva era de la experiencia se caracterizará por la natividad digital. El impacto económico de esta aceleración y las oportunidades que esta presente



Álvaro del Pozo

Vicepresidente de Marketing Internacional de Adobe

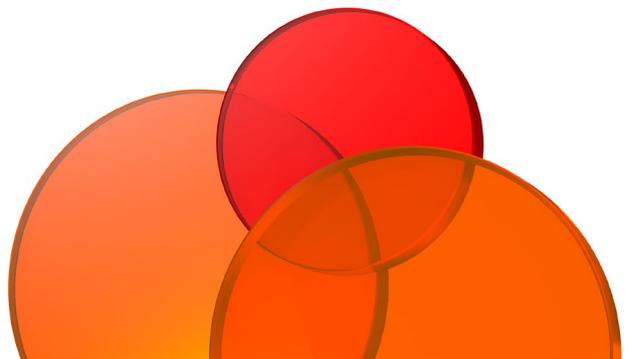
solo se irán aclarando a medida que las aguas vayan volviendo a su cauce. El informe *Tendencias digitales de 2021*, producido en colaboración con Econsultancy, pone de manifiesto estas tendencias claves con una claridad pasmosa.

El informe *Tendencias digitales de 2021* examina tanto el pasado como el futuro, por lo que presenta dos perspectivas igual de valiosas: por un lado, qué es lo que ha cambiado desde el año pasado a consecuencia de la pandemia y, por otro, las tendencias que aguardan a la vuelta de la esquina.

Miles de profesionales experimentados han compartido con nosotros las lecciones que han aprendido a la fuerza con la pandemia; y han aportado sus consejos con respecto a todo lo que va desde el trabajo híbrido y la atracción del talento hasta la puesta al día con el crecimiento exponencial de los clientes que priman lo digital.

A partir de estos puntos de vista, presentamos tres principios rectores para 2021: que la *empatía* es el futuro de la experiencia, que esta nueva era es *disruptiva* y que el *propósito de marca* adquiere una importancia aún mayor.

Con el mundo al borde del cambio, el informe de este año ofrece información oportuna para ayudar a los profesionales del marketing y a los líderes empresariales a volver a alinear su perspectiva y a recuperarse con más fuerza en 2021.



Resumen ejecutivo

El grado de preparación digital de las empresas públicas ha sido un tema candente durante mucho tiempo, pero en este último año ha pasado a estar en el centro de todas las miras. A simple vista, el uso de la tecnología digital por parte de la administración, los hospitales y otros organismos públicos como parte de su respuesta a la pandemia ha sido evidente: hemos visto la llegada de una era en la que los gobiernos se han tenido que comunicar a través de videoconferencias y las decisiones se han tomado a partir de datos.

No obstante, en este periodo también hemos sido testigos de cómo la puesta en marcha de iniciativas gubernamentales se ha visto obstaculizada por una tecnología anticuada,¹ barreras para compartir datos de forma internacional, un modelo cambiante debido a la pandemia y los desafíos que plantea el rápido desarrollo de las aplicaciones.

Ahora que están en juego más vidas que nunca debido a la pandemia, es primordial que las empresas públicas aceleren su transformación digital para mantener la continuidad de los servicios online y garantizar que se ofrecen unas experiencias del cliente capaces de cubrir las necesidades de las partes implicadas.

Este informe de Econsultancy y Adobe destaca cuáles son los componentes técnicos y humanos clave que las entidades de servicios públicos deben ofrecer para ser capaces de proporcionar servicios digitales eficientes en un mundo que se ha vuelto virtual de la noche a la mañana.

Entre los puntos principales del informe se incluyen:

Las empresas públicas no están preparadas para un cambio de grandes dimensiones en la forma en qué la gente utiliza los servicios digitales. Dos tercios (66 %) de los encuestados han observado un *crecimiento inusual de visitantes digitales o móviles* durante los últimos seis meses de 2020, y más de la mitad de ellos (52 %) afirma que los *recorridos de clientes habituales y nuevos han cambiado de forma atípica*.

¹ <https://www.bbc.co.uk/news/technology-54423988>

Invertir en desarrollo digital aumenta la eficiencia al mismo tiempo que ayuda a cumplir las expectativas de los consumidores en cuanto a comodidad y seguridad.

Los encuestados procedentes del sector público suelen destacar el *incremento de la eficiencia dentro de la empresa* (36 %), la *gestión de una demanda de servicios digitales en aumento* (35 %) y la *facilitación del uso de los servicios* (33 %) como los principales motivos de la inversión en desarrollo digital para 2021.

Los proyectos digitales no suelen ofrecer una mejora tangible en la CX de los usuarios de servicios públicos.

Solo cuatro de cada diez directivos del sector público (43 %) afirman que sus iniciativas *a menudo o siempre* acaban suponiendo una mejora de la experiencia de los usuarios, y solo cerca de un cuarto de ellos (27 %) admite que los usuarios describen como "positiva" la experiencia digital que les ofrecen. Cuando se les pide que indiquen su grado de madurez en la CX, un tercio de ellos (37 %) dice encontrarse en una fase *no muy avanzada o inmadura*.

Para la transformación digital se requiere una mayor capacidad de gestión y liderazgo. Más de la mitad de los encuestados indica que no hay un responsable o líder claro en sus iniciativas digitales (53 %) y reconocen no disponer de competencias clave como el pensamiento creativo, la planificación de los recorridos y la ciencia de los datos (59 %). Además, la mayoría de los encuestados no sienten que tengan la capacidad de ser innovadores (58 %), algo poco conveniente durante una crisis mundial.

Los organismos públicos de más éxito siguen avanzando en el estudio de los comportamientos del usuario. Las empresas catalogadas como "líderes" tienen más probabilidades de obtener información acerca de los recorridos, los comportamientos y la mentalidad de los clientes que las consideradas de la corriente mayoritaria.

Sección 1: La pandemia desvela las carencias de la CX

La pandemia de la Covid-19 ha hecho que sea más necesario que nunca llevar a cabo una profunda transformación digital que afecte a todos los niveles de la administración pública con el fin de que las instituciones estén al alcance de todos, y fomentar una relación estrecha y bilateral con las partes interesadas.

Esto ha sido especialmente importante debido a que muchos de los programas de respuesta frente a la Covid-19 —como las vacunaciones, el abastecimiento de equipos de protección individual (EPI), la realización de pruebas y el rastreo de casos— han dependido de la capacidad de las administraciones para establecer nuevas relaciones de colaboración de forma rápida, así como para fomentar participación masiva de los usuarios.

Al forzar a establecer conexiones con grupos con requisitos especiales para el acceso a los servicios online, como los de personas de la tercera edad o en situación de vulnerabilidad, la pandemia ha puesto de manifiesto que un único modelo de comunicación digital ya no es lo adecuado. En los últimos años, la economía del comportamiento ha ido ganando terreno en muchas empresas, y las *nudge units* (intervenciones o “empujoncitos” que llevan al consumidor a tomar determinadas decisiones) están destinadas a convertirse en una parte más integrada y fundamental de la forma en que el sector público enfoca las comunicaciones digitales.

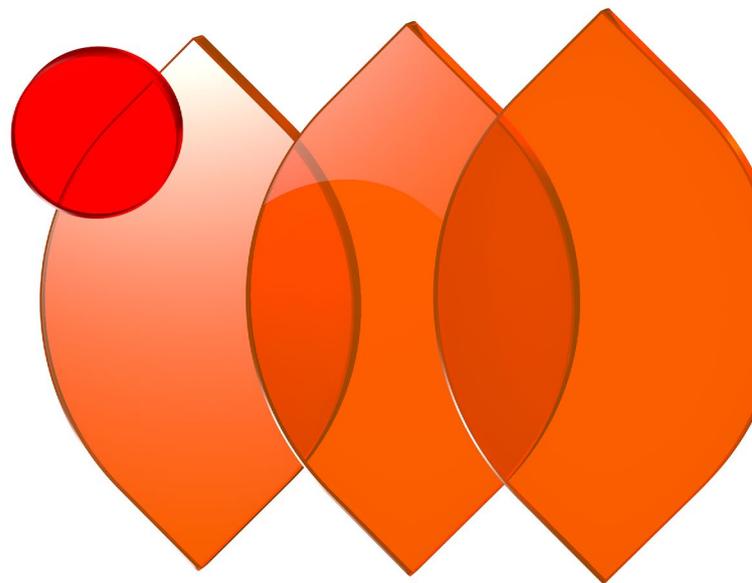
Como era de esperar, la pandemia ha tomado por sorpresa a la mayoría de las empresas y ha hecho evidente la necesidad de adoptar un enfoque más proactivo de la oferta de servicios digitales, así como de utilizar los análisis predictivos para identificar las oportunidades y amenazas con la suficiente antelación.

Si se tiene en cuenta esta necesidad de ofrecer servicios públicos “previsores”, muchos dirían que ahora es el momento de ampliar el uso de la IA en el sector público y de que las empresas empiecen a utilizar esta tecnología para expandir y mejorar sus estrategias digitales. Al mismo tiempo, la pandemia también ha demostrado que hace falta que la administración pública se comprometa de verdad a dar respuesta a cuestiones complejas (y urgentes) en materia de ética y privacidad de datos.

En busca de “experiencias” en lugar de solo “interacciones”

Muchos de los aspectos relacionados con la CX que la Covid-19 ha sacado a la palestra ya se estaban discutiendo desde hace un tiempo. La pandemia ha llegado en un momento en que las expectativas de los usuarios de los servicios públicos son muy altas. Esto se debe a las experiencias de las que disfrutaban a diario en el ámbito de la venta al por menor, el contenido multimedia, los viajes y otros sectores privados. Conseguir información de la administración pública o hacer algún trámite online a través de alguno de sus organismos suele ser una experiencia frustrante y totalmente opuesta a las dinámicas fluidas y personalizadas que son ya la norma cuando se pide comida a domicilio o se elige una nueva serie que ver.

Esto se refleja en nuestra encuesta, donde se puede apreciar un panorama variado en lo que respecta al nivel de madurez en CX de las empresas (*figura 1*). Aunque la mayoría de las empresas públicas ha llegado a una fase *algo* avanzada en CX, más de un tercio sigue encontrándose en una *no muy avanzada* o *inmadura* (36%).



Cambio drástico en la demanda digital

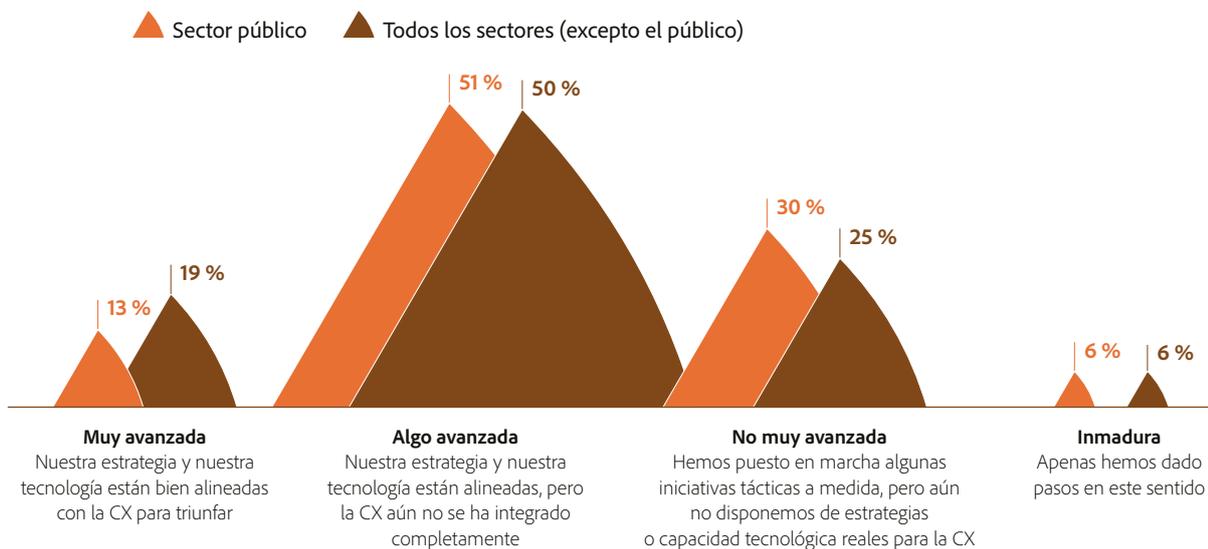
Los resultados de nuestra encuesta también resaltan cómo ha cambiado el comportamiento del usuario con la crisis económica y social del pasado año, así como las demandas adicionales a las que las empresas han estado haciendo frente, como, por ejemplo:

- **El volumen del tráfico digital ha aumentado** y proviene de una gran variedad de dispositivos, por lo que ofrecer una buena experiencia solo en formato escritorio ya no es suficiente. Dos tercios de los encuestados procedentes del sector público han observado un *crecimiento inusual de visitantes digitales o móviles* durante los últimos seis meses de 2020 (66%), lo que supera la media del resto de los sectores (60%).
- Ha tenido lugar un **cambio en el volumen y la variedad** de usuarios. Casi la mitad de las empresas públicas ha experimentado un *aumento inusual del número de nuevos clientes* (46%).

- **La forma en que la gente interactúa** con los servicios públicos también ha cambiado de forma significativa, con una demanda de servicios digitales mucho mayor por motivos de seguridad y comodidad. Un ejemplo de esto es que más de la mitad de los encuestados procedentes del sector público afirma que los *recorridos de clientes habituales y nuevos han cambiado de forma atípica* (52%) después de que las interacciones físicas hayan dejado de ser viables de repente y se hayan tenido que sustituir por el contacto mediante canales online.

En tiempos de "normalidad", las necesidades de los clientes siempre están cambiando y su interés tiende a centrarse constantemente en aquellas empresas que buscan adaptarse mejor a sus usuarios e interactuar con ellos de forma más cercana. Sin embargo, es evidente que la pandemia ha fomentado este cambio de preferencias y ha resaltado cuáles son los beneficios que obtienen las empresas en materia de eficiencia y mejoras de la CX si se adaptan mejor a la evolución de los patrones de uso.

Figura 1 ¿Cómo calificarías la fase que ha alcanzado tu empresa en cuanto a la madurez en CX?



Encuestados: 471 del sector público y 6013 de todos los sectores (excepto el público)

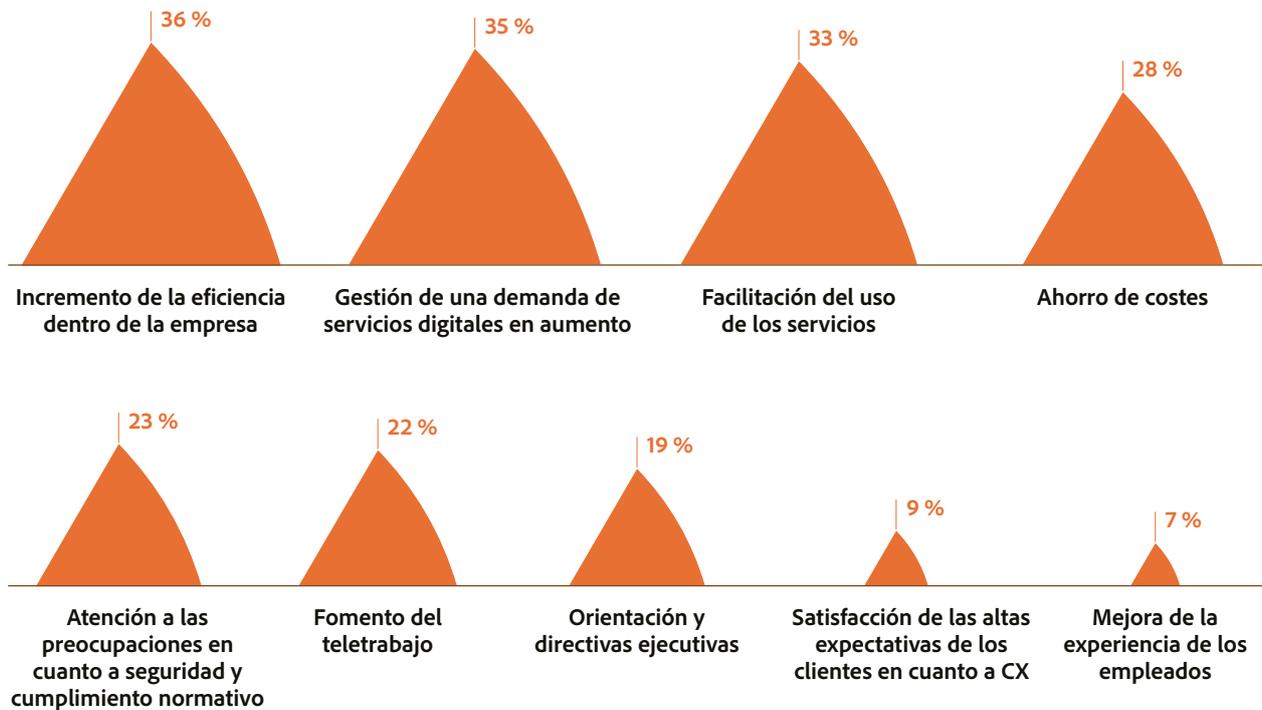
Grandes ventajas de la digitalización

La velocidad y agilidad que se consiguen gracias a unas iniciativas de transformación digital acertadas vienen acompañadas de otras muchas ventajas, entre ellas, ahorrar en canales físicos que suponen un coste más alto, una mejor percepción de los servicios públicos y un mayor grado de satisfacción de los empleados.

Según nuestra encuesta, muchas instituciones públicas conocen las ventajas que supone la digitalización en cuanto a eficiencia y han planificado sus inversiones de 2021 teniéndolas en cuenta.

Del mismo modo que ocurre en otros sectores, el objetivo principal de la agenda digital del sector público es el potencial ahorro que deriva de esto, aunque también se considera que se trata de una oportunidad de cubrir la creciente necesidad de los clientes de disponer de servicios digitales. En 2021, es más probable que los encuestados destaquen el *incremento de la eficiencia dentro de la empresa* (36%) como principal motivo de las inversiones en desarrollo digital, seguido de cerca por la *gestión de una demanda de servicios digitales en aumento* (35%) y la *facilitación del uso de los servicios* (33%) (figura 2).

Figura 2 Principales motivos para invertir en desarrollo digital en 2021



Encuestados: 214

En consonancia con esta idea, los directivos del sector público hacen especial hincapié en su deseo de sustituir *los flujos de trabajo con documentos impresos* por sus equivalentes digitales: un 57% de ellos señala que es una de sus dos iniciativas más importantes a nivel interno (*figura 3*). Habilitar más *plataformas de autoservicio* digitales también es otro de los retos clave de la búsqueda de una mayor eficiencia (42%).

El usuario final: la prioridad en todo momento

Siempre se corre el riesgo de que estos cambios centrados en aumentar la eficiencia acaben mejorando los balances en detrimento del usuario. De hecho, aunque la *gestión de una demanda de servicios digitales en aumento* es el segundo motivo más importante para la inversión en desarrollo digital durante 2021 (según el 35% de los encuestados), *satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a la CX* queda muy por detrás, ocupando el octavo lugar en la lista de razones (9%). El valor de las interacciones digitales se debe determinar siempre según la experiencia general de los clientes.

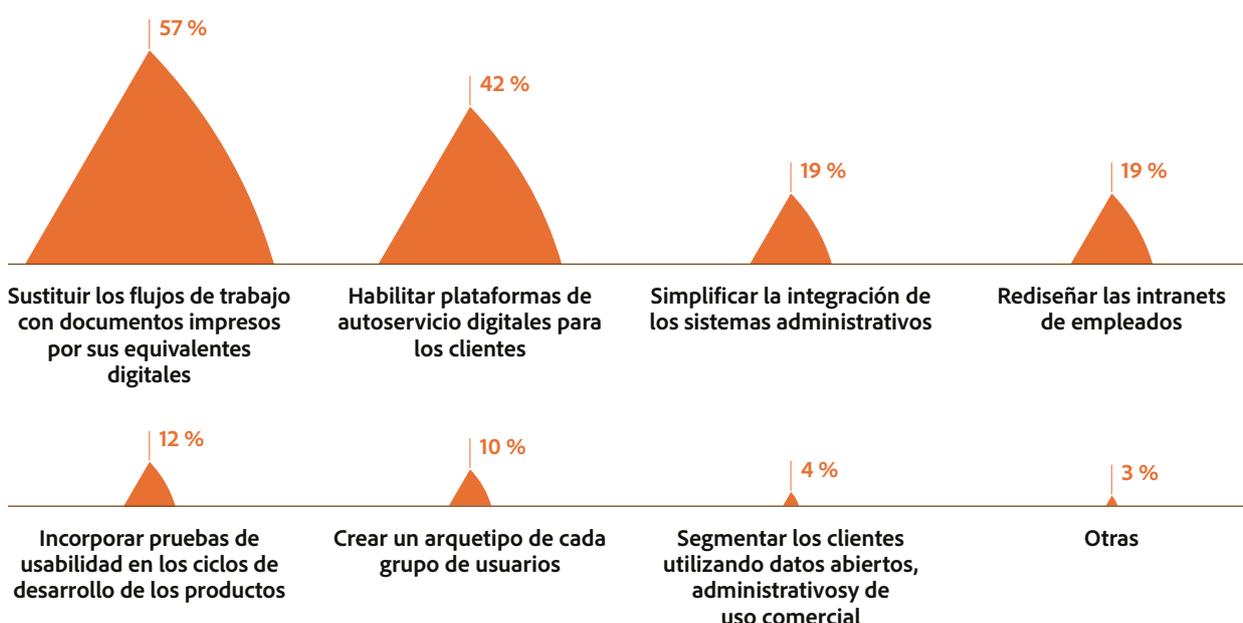
Ahora que las empresas luchan por cubrir rápidamente la creciente demanda digital y ven cómo sus prepuetos

están sometidos a una presión cada vez mayor, es importante que los objetivos principales respecto a la CX no caigan en el olvido.

Una aplicación de autoservicio, un chatbot o una línea directa automatizada podrían aligerar la carga del centro de llamadas, por ejemplo. La pregunta es: ¿se conseguirá así la conexión adecuada con los usuarios? Teniendo en cuenta la gravedad de los problemas que afectan al público actualmente —desde la preocupación por obtener una vacuna hasta la pérdida de un trabajo o el cierre de los centros educativos—, las empresas públicas tienen que sopesar con cuidado estas cuestiones.

Asimismo, aunque la *facilitación del uso de los servicios* es una de las prioridades, diseñar un sitio web que funcione bien y cubra las necesidades del cliente no siempre es sinónimo de una CX excelente. Para conseguir esto, es necesario recopilar e interpretar los datos con el fin de crear una mejor experiencia general para cada particular y subconjunto de usuarios. Sobre todo y en estos tiempos que corren, es especialmente importante identificar los recorridos digitales de las personas de la tercera edad, aquellas que tienen necesidades especiales o las que se encuentran en situación de vulnerabilidad, y llegar a ellas con un servicio de asistencia e información personalizado.

Figura 3 **¿Cuáles son las dos iniciativas más importantes que tu empresa ha llevado a cabo a nivel interno para mejorar la experiencia digital?**



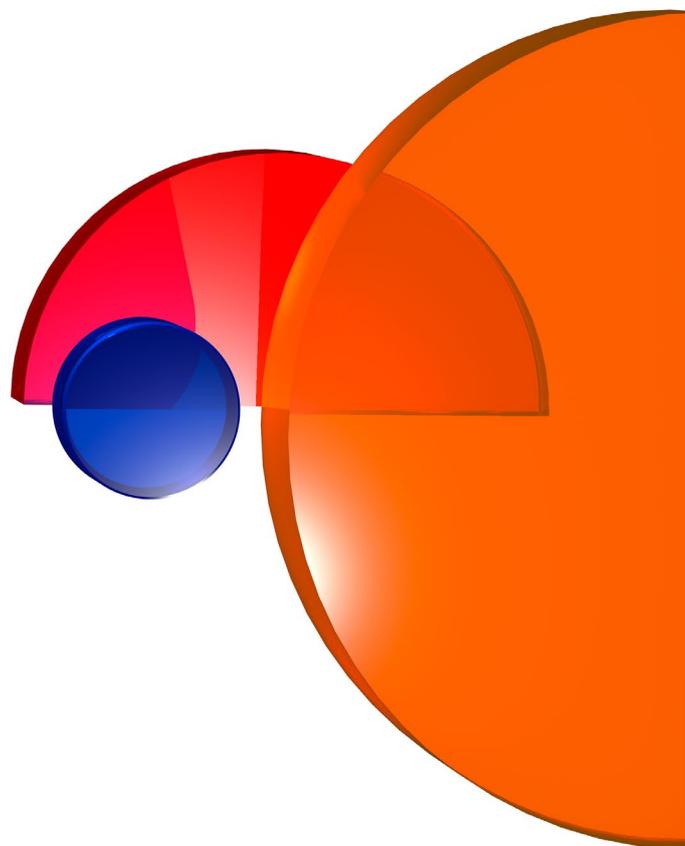
Encuestados: 499

De una actitud reactiva a una proactiva

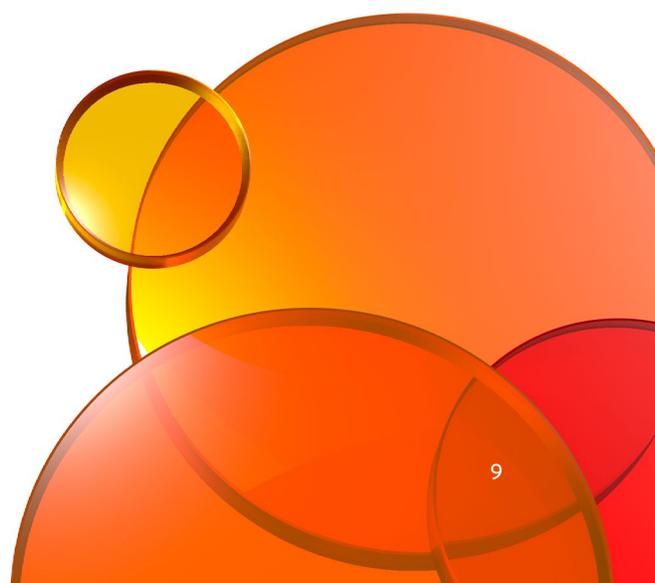
Por desgracia, aunque identificar las necesidades de los usuarios y conectar de verdad con ellos de forma individual es vital para conseguir una experiencia positiva, las acciones que hay que llevar a cabo para alcanzar estas metas están muy por debajo en la lista de prioridades de las empresas públicas. Como se puede observar en la *figura 3*, este tipo de empresas pone el foco principal de sus planes digitales en *segmentar su base de usuarios* (4%), *crear un arquetipo de usuario* (10%) o *incorporar pruebas de usabilidad* (12%).

No obstante, ahora es el momento ideal para que se analicen con más atención el concepto de “ciudadano digital” o los enfoques de duplicación que se utilizan en el sector privado. Por ejemplo, asignar un identificador digital único a cada usuario ofrece la posibilidad de crear una experiencia fluida que mejora la eficiencia y la calidad del servicio, al mismo tiempo que les proporciona los medios necesarios para conectar más estrechamente con la administración pública.

El gobierno del estado de Hawaii, por ejemplo, afirmó haber sido capaz de ofrecer a sus ciudadanos “unos servicios más rápidos y eficientes” después de empezar a utilizar Adobe Sign. Esta solución, con la que se digitalizan los procesos de firma, ha permitido a esta administración ahorrar cinco millones de dólares en papel, impresiones y mano de obra en dos años, así como reducir el plazo de aprobación de los servicios de dos semanas a dos días.²



² <https://www.adobe.com/content/dam/dx-dc/pdf/ue/adobe-sign-government-sb-ue.pdf>



Sección 2: Las dimensiones y la complejidad del desafío

Mantener siempre el foco de atención en el cliente durante el proceso de transformación es algo más fácil en la teoría que en la práctica. Es muy común que las iniciativas digitales no consigan satisfacer las expectativas de los clientes del todo —o en absoluto—, especialmente si se tiene en cuenta el alto grado de complejidad y las dimensiones de la oferta de servicios del sector público.

Los objetivos que se plantearon en un principio pueden difuminarse con la aparición de metas contradictorias o cambiantes, y un liderazgo pobre o unos medios empresariales y técnicos insuficientes pueden obstaculizar el progreso. Inevitablemente, tener que afrontar estos desafíos hace que la dirección en la que se encamina el desarrollo cambie y se aleje de la visión orientada al usuario que inspiró el plan inicial.

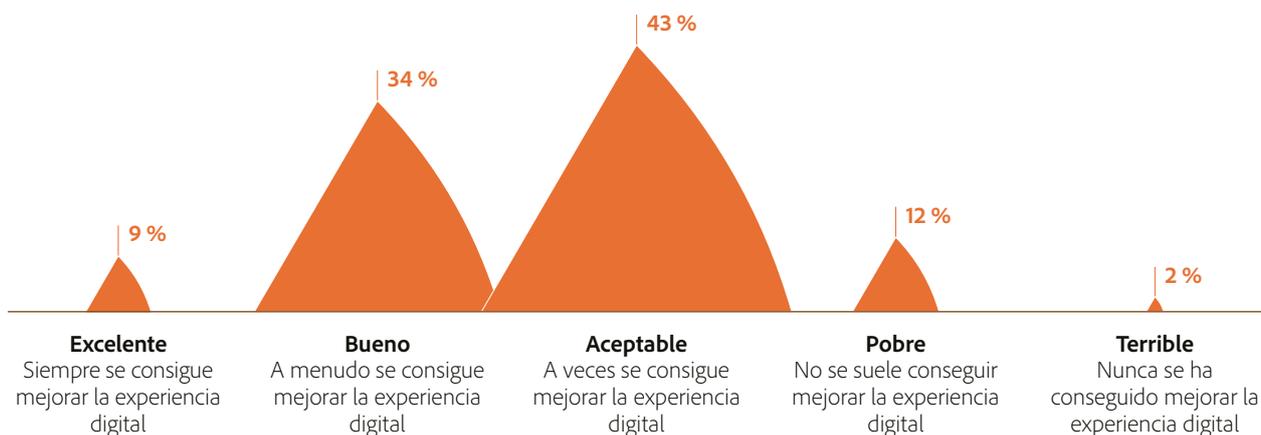
Estos desafíos son tan relevantes para el sector público como para el privado. Se espera que la estrategia de transformación digital a largo plazo del National Health

Service (NHS) de Reino Unido,³ actualizada por última vez antes de la pandemia, requiera de un mínimo de 8,1 mil millones de libras esterlinas. Además, según las propias palabras de la National Audit Office, se tendrán que superar grandes dificultades para conseguir que la *asistencia sanitaria digital se convierta en norma*.

Estas dificultades incluyen, entre otras: el uso de sistemas informáticos heredados, la naturaleza de la información sanitaria, el gran número de empresas y agentes implicados, la complejidad de los acuerdos de gobierno, y los contratos comerciales ya firmados con proveedores de tecnología.

El excepcional grado de complejidad que va asociado a la ejecución de mejoras de la CX en el sector público queda patente en la *figura 4*. Menos de la mitad de los encuestados procedentes del sector público (43%) afirma que sus iniciativas *a menudo* o *siempre* acaban suponiendo una mejora de la experiencia de los usuarios.

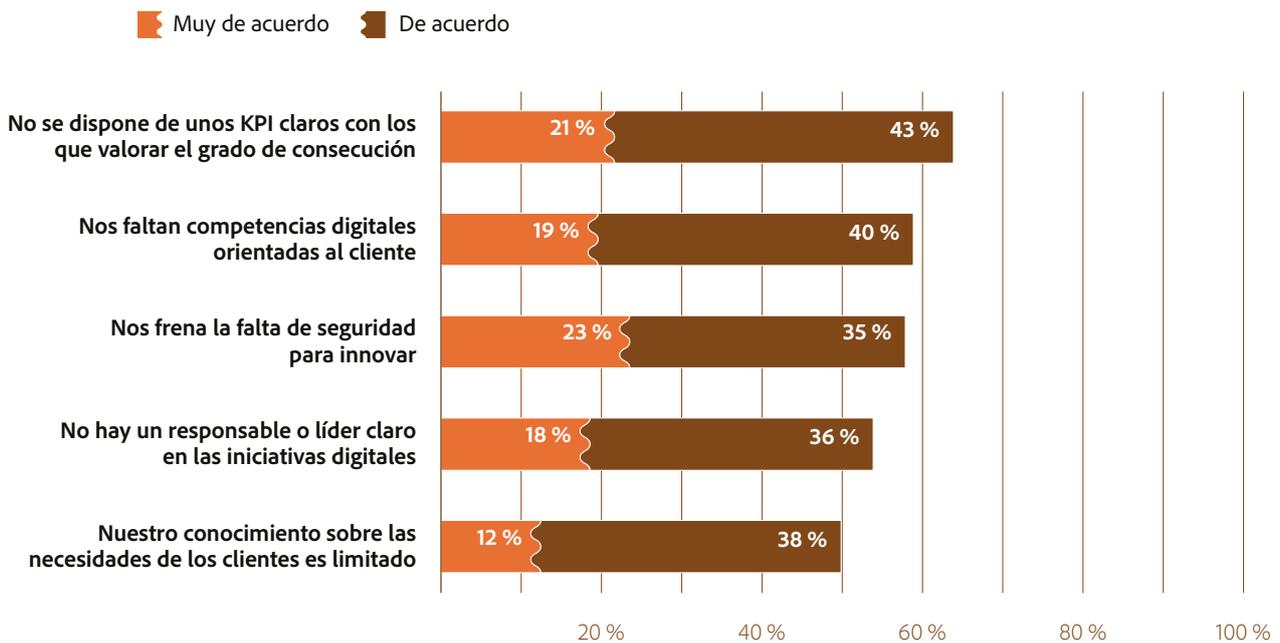
Figura 4 **¿Cómo calificarías el registro de seguimiento de tu empresa para proyectos relacionados con la experiencia digital?**



Encuestados: 507

³ <https://www.nao.org.uk/report/the-use-of-digital-technology-in-the-nhs/>

Figura 5 **Teniendo en cuenta cuáles son los desafíos que enfrenta tu empresa para mejorar la experiencia digital, ¿hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?**



Encuestados: 461

Ausencia de una base de CX: nadando a contracorriente

Ninguna empresa puede proclamar estar orientada al cliente si no se centra de forma clara y estratégica en mejorar la CX, o si no tiene la capacidad de mantener el rumbo de sus proyectos para demostrar esta visión. Para conseguir esto, la clave está en tener un marco adecuado para valorar el grado de consecución.

No obstante, como se puede observar en la *figura 5*, no disponer de unos KPI claros es el desafío individual más importante al que se enfrentan los encuestados (un 64% está “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con esta afirmación).

Si no existe ninguna norma que se pueda utilizar como guía, crear KPI puede ser complicado: cada empresa es única y lo que funciona para una puede no valer para otra. Para llevar a cabo esta tarea, es necesario que quien esté al mando tenga una buena visión de cuáles son los objetivos culturales y empresariales: esto es todo un desafío si se tiene en cuenta que más de la mitad de los encuestados (54%) reconoce que no hay un responsable claro en sus iniciativas digitales.

Otro de los desafíos está relacionado con la escasez de competencias digitales orientadas al cliente (59%), como el pensamiento creativo, la planificación de los recorridos de los clientes y la ciencia de los datos. La necesidad de mejorar las competencias es una cuestión especialmente problemática en el ámbito del sector público, agravada por el reclamo que constituyen las empresas del sector privado para los trabajadores más capacitados.

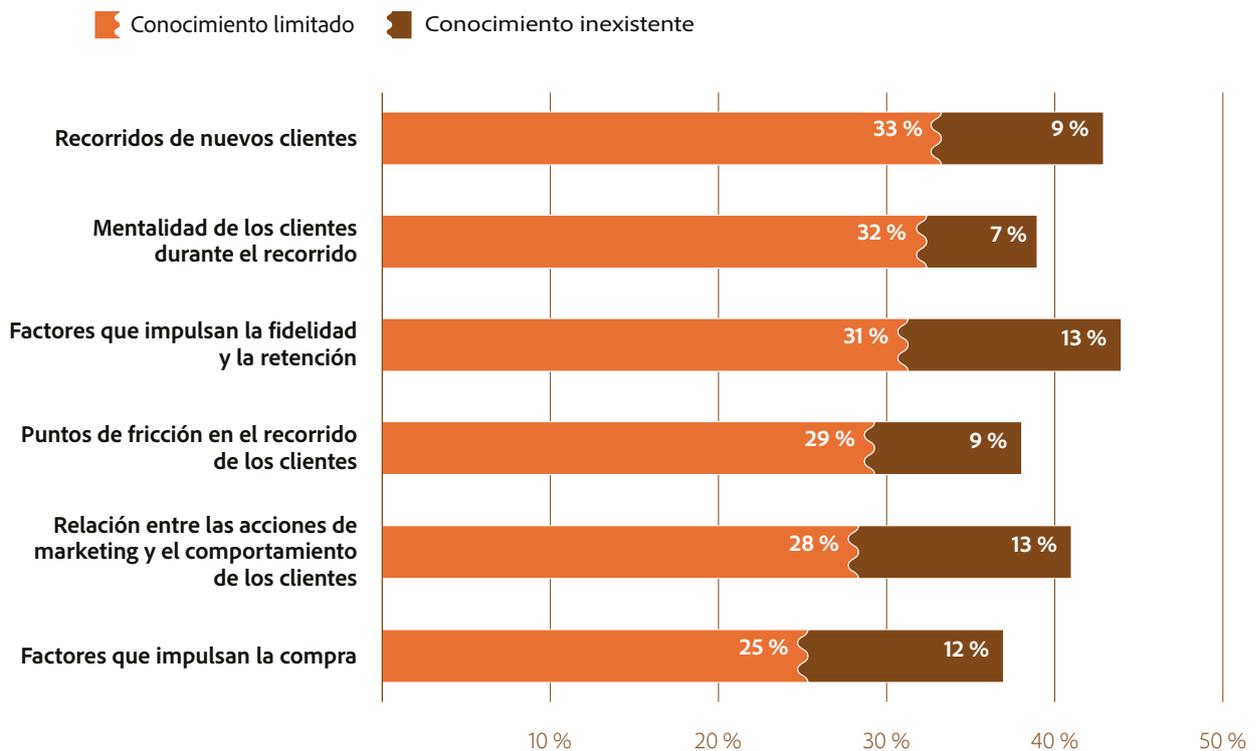
Teniendo en cuenta la inercia con la que los organismos públicos tienden a ser deficientes en cuanto a su liderazgo y al número de competencias relevantes, no es de extrañar que cada vez más empresas de este tipo estén creando unidades formales para centrarse en la innovación digital, sin miedo a fracasar. No obstante, todavía queda mucho trabajo por delante, ya que un 58% de los encuestados señala como barrera la falta de seguridad para innovar.

Una visión borrosa

Si se tienen en consideración los desafíos a los que se enfrentan las empresas públicas, es lógico que su capacidad de tener una visión desarrollada del usuario final se vea mermada. En nuestro estudio se muestra, por ejemplo, que la mitad de los encuestados tiene un *conocimiento limitado sobre las necesidades de los clientes* (50%).

Esto también se refleja en la *figura 6*, donde se muestra la importante cantidad de encuestados que afirma tener un conocimiento "limitado" o "inexistente" sobre los *factores que impulsan la fidelidad y la retención* (44%), los *recorridos de nuevos clientes* (42%) y la *mentalidad de los clientes durante el recorrido* (39%). Esto, por supuesto, limita su capacidad de ofrecer una CX uniforme en todos los puntos de contacto.

Figura 6 **¿Qué conocimientos tiene tu empresa sobre lo siguiente?**



Encuestados: 288

Oportunidades perdidas a causa de los límites en el aprendizaje

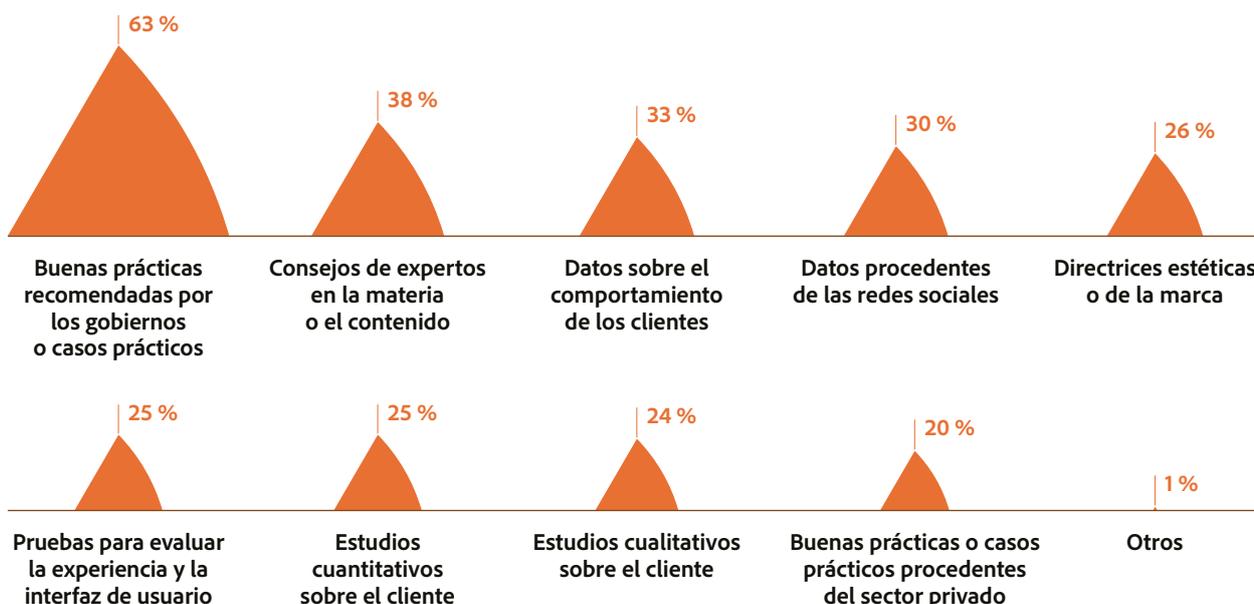
Teniendo en cuenta la falta de madurez digital que señalan los participantes de nuestra encuesta, se podría pasar por alto el hecho de que los responsables de la toma de decisiones del sector público busquen inspiración más allá de su propio sector. Sin embargo, la mayoría de ellos todavía se apoya en las buenas prácticas recomendadas por los gobiernos o en casos prácticos (63%, figura 7) en comparación con el 20% que recurre a prácticas equivalentes del sector privado.

Naturalmente, los objetivos y procesos de la administración pública son muy distintos a los de las empresas con ánimo de lucro, pero tener una mentalidad y un enfoque tan inflexibles puede ser contraproducente.

Ya que las expectativas digitales del ciudadano medio se crean a partir de lo que ofrecen las empresas privadas, el sector público debe tener en consideración los avances estratégicos y tácticos de las empresas digitales con mejores resultados, independientemente de su sector.

A esta preocupante cuestión se suma el hecho de que solo una mínima parte de las empresas públicas se dedica a recabar información directamente de mano del usuario final para conseguir una digitalización óptima. Para hacer esto, se utilizan, entre otros, información sobre el comportamiento de los clientes (33%) y estudios cualitativos (24%) o cuantitativos (25%) sobre el cliente. Asimismo, solo un cuarto de los encuestados utiliza pruebas para evaluar la experiencia y la interfaz de usuario con este fin (25%).

Figura 7 ¿Qué información utiliza tu empresa para optimizar las experiencias digitales?



Encuestados: 496

Sección 3: Vía directa al éxito

Aunque es cierto que, debido a la pandemia, las administraciones públicas se están enfrentando a una gran variedad de nuevos desafíos en la oferta de servicios, hay una forma de salir de ese laberinto. Es posible obtener información clave si se presta atención a la forma en que están respondiendo las empresas públicas con mejores resultados a la pandemia de la Covid-19 y a la gran cantidad de desafíos digitales y de CX que derivan de ella.

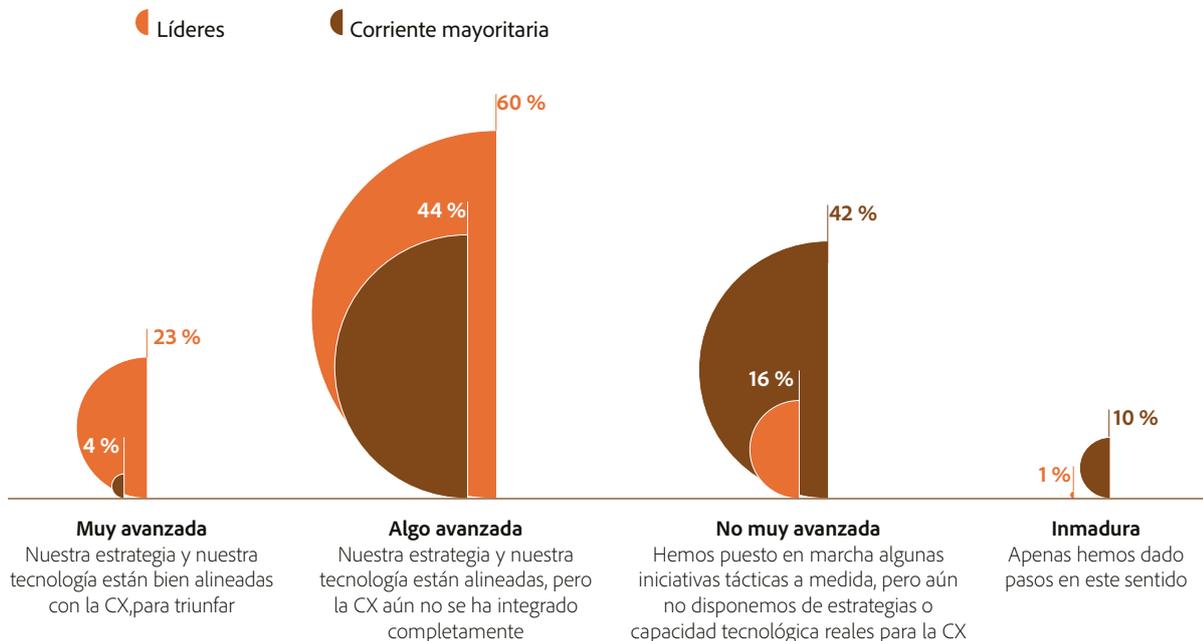
En esta sección, compararemos las respuestas de empresas públicas que han superado “significativa” o “ligeramente” a la de sus iguales en los últimos seis meses de 2020 (“líderes”) con las de aquellas que han “mantenido el ritmo” o “no han tenido un rendimiento suficiente” (es decir, “la corriente mayoritaria”).

Una de las características que hacen que las empresas de más rendimiento destaquen es la confianza que

tienen en su preparación para mejorar la CX. Entre las líderes, un 23% cree que está “muy avanzada” en cuanto a la madurez en CX en contraste con el 4% de las de la corriente mayoritaria que piensa lo mismo (figura 8). En el otro extremo de la cuestión sobre la madurez en CX, un 17% de las líderes se considera “no muy avanzada” o “inmadura” en comparación con el asombroso 52% de las pertenecientes a la corriente mayoritaria.

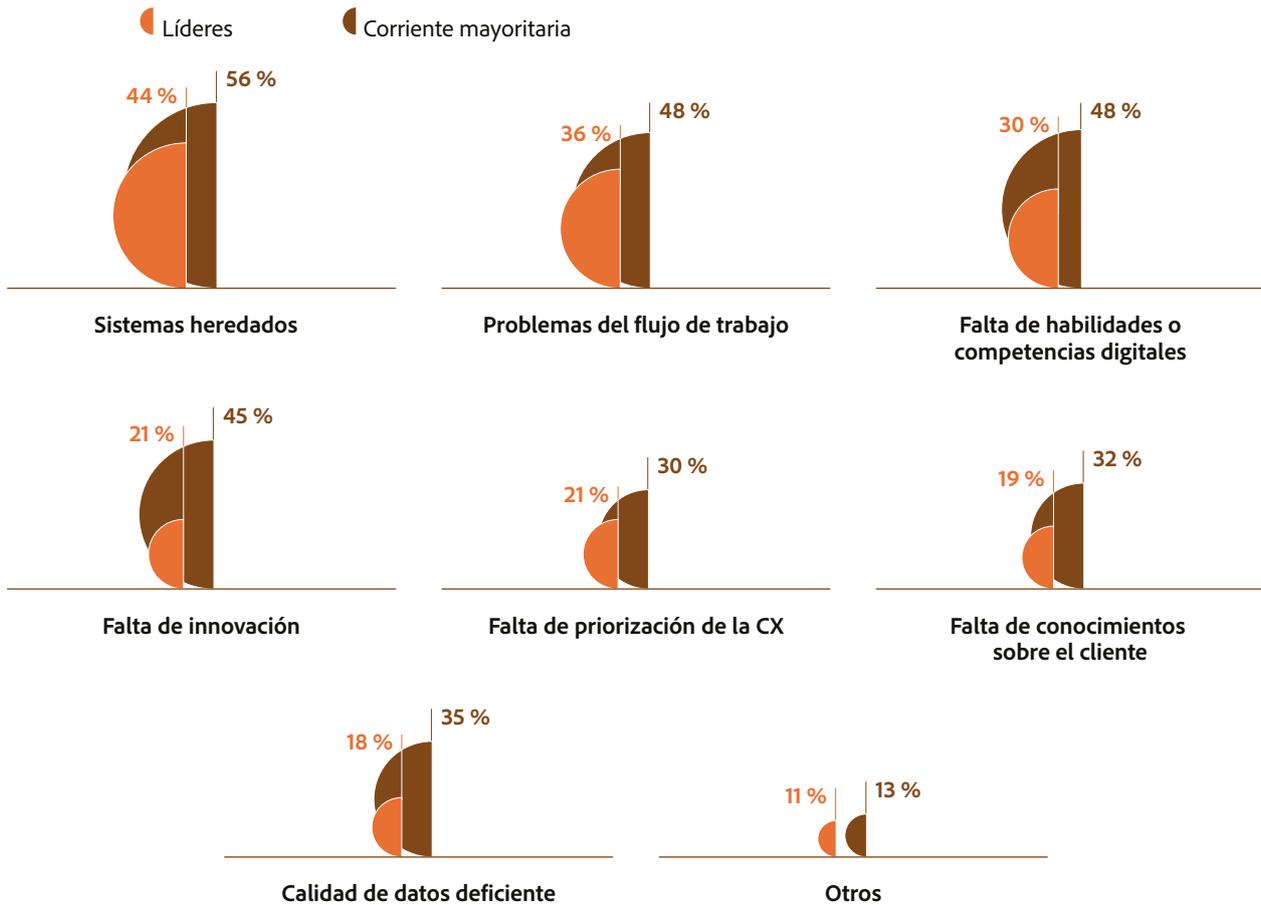
Las líderes también van muy por delante en lo que se refiere a sentar las bases de un enfoque orientado al cliente en todos los ámbitos de la empresa. Por ejemplo, en comparación con los que trabajan en las de la corriente mayoritaria, los directivos de este grupo tienden mucho menos a sentir que sus iniciativas de marketing o CX están encontrando dificultades a nivel interno, ya sean por impedimentos derivados de los sistemas o procesos que se utilizan, o por las habilidades y conocimientos culturales de los que se dispone (figura 9).

Figura 8 ¿Cómo calificarías la fase que ha alcanzado tu empresa en cuanto a la madurez en CX?



Encuestados: 190 líderes y 244 de la corriente mayoritaria

Figura 9 **En caso de que así sea, ¿por qué motivos se ve lastrada tu empresa de marketing o experiencia del cliente?**



Encuestados: 152 líderes y 206 de la corriente mayoritaria

Es significativo comprobar que existe el doble de posibilidades de que las empresas de la corriente mayoritaria consideren la calidad de datos deficiente (la enemiga por excelencia del desarrollo de una CX sólida) como una barrera interna en comparación con las líderes.

Si bien la CX es compleja e intrincada, la orientación al cliente trata, en esencia, sobre las personas. Para triunfar, se requiere que la gestión sea transparente y que se adopten nuevas formas de trabajo que, normalmente, no se suelen fomentar en empresas con costumbres y jerarquías tradicionales. En este sentido, las empresas líderes no suelen verse lastradas por *sistemas heredados* (40 % vs. 56 %), *problemas del flujo de trabajo* (36 % vs 48 %) ni *falta de innovación* (21 % vs. 45 %).

Durante la pandemia, la forma en que las empresas con mejores resultados capacitan a su plantilla ha mejorado en lugar de mantenerse igual. Un ejemplo de esto lo encontramos en nuestra encuesta, donde se puede observar que las líderes son más propensas que las pertenecientes a la corriente mayoritaria a afirmar que, en la segunda mitad de 2020:

- han disfrutado de una *libertad poco habitual para experimentar e innovar* en marketing (68 % vs. 39 %);
- han sido *inusualmente ágiles y capaces de tomar medidas de forma rápida* (82 % vs 64 %);
- han experimentado un *nivel inusualmente elevado de comunicación entre los equipos* (76 % vs. 57 %).

Enfoques sostenibles garantizados en el uso de datos compartidos

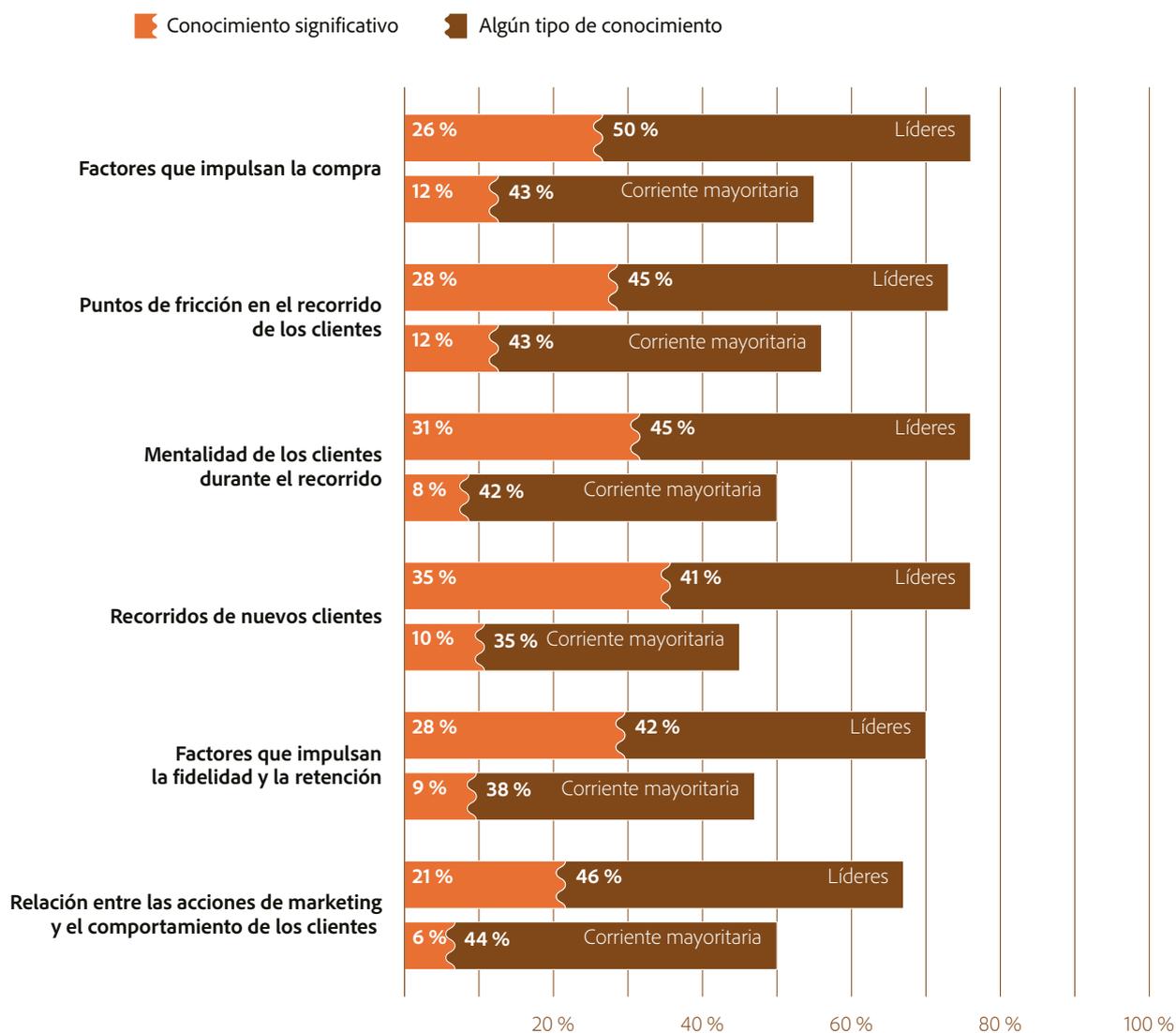
En los últimos veinte años, las empresas públicas han estado sirviéndose de datos identificable personalmente, aunque anónimos, para ofrecer y mejorar sus servicios.

En resumen, es evidente que las líderes tienen más capacidad para obtener información detallada sobre los comportamientos del usuario y sus preferencias que sus homólogas pertenecientes a al corriente mayoritaria. Tal y como se puede observar en la *figura 10*, los directivos de estas empresas tienen información "significativa" o de "algún" tipo de las distintas opciones del espectro, incluidos los motivos de compra, los puntos de fricción y las mentalidades, pero el uso compartido de

esta sigue siendo un desafío y conlleva un gran consumo de recursos. Con la implantación de nuevas legislaciones como la RGPD, que pone de manifiesto la preocupación por la privacidad de los datos, los ciudadanos son cada vez más conscientes del valor de su información personal. Un buen ejemplo de esto es el debate que se ha creado en los últimos años en torno los planes del gobierno de Reino Unido de compartir con Google la información de los pacientes del NHS.⁴

No obstante, la única forma de que las empresas públicas satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios en todo momento es manejando información tanto a nivel individual como mundial. Asimismo, deben poder generar los análisis y conocimientos necesarios para mejorar las experiencias actuales y anticipar lo que se requerirá en el futuro.

Figura 10 ¿Qué conocimientos tiene tu empresa sobre lo siguiente?

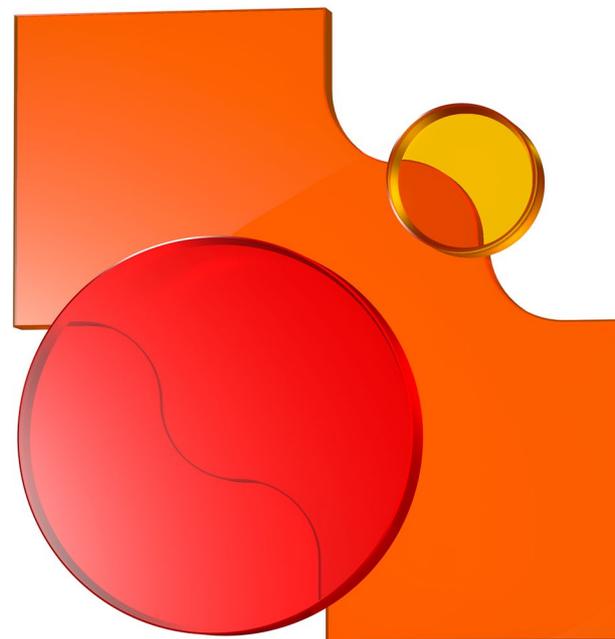
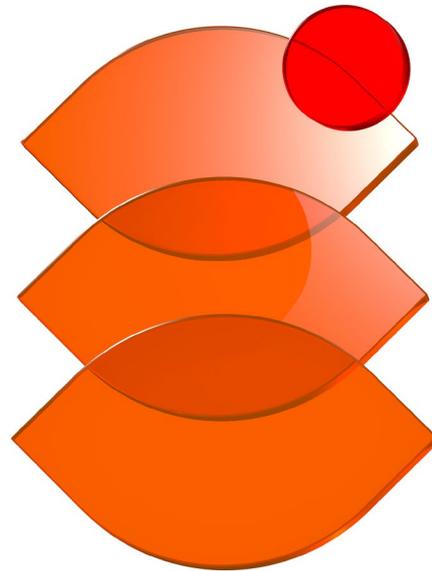


Encuestados: 119 líderes y 165 de la corriente mayoritaria

Para que esto sea eficaz y sostenible, es crucial contar con la confianza del público en cuanto a cómo se utilizan y comparten sus datos. En este campo, los líderes van también a la cabeza, ya que, a diferencia de las empresas de la corriente mayoritaria, suelen afirmar más a menudo que se consideran *eficaces* o *muy eficaces* para lo siguiente:

- Ofrecer a los clientes una forma sencilla de gestionar los permisos (84% vs. 58%).
- Informar sobre el valor que se obtiene a cambio del consentimiento (85% vs. 69%).
- Comunicar cómo se recopila la información y para qué se utiliza (85% vs. 73%).

Satisfacer la preocupación acerca de la privacidad de los datos proporcionando herramientas de control e informar con claridad sobre el intercambio de valores son la clave para demostrar al público que la recopilación de datos es algo de su propio interés. Esto se refleja también en el hecho de que las empresas líderes son más capaces de superar las objeciones al uso compartido de datos. Por ejemplo, es más probable que sean *eficaces* o *muy eficaces* en la recopilación de datos de fuentes primarias para ofrecer experiencias sólidas (77% vs. 56%).



■
4 <https://www.theguardian.com/society/2019/jun/10/nhs-data-google-alphabet-tech-drug-firms>

Conclusiones: cuatro conclusiones clave para el sector público

1. Democratización de la toma de decisiones en materia digital

Las iniciativas digitales consisten en asumir riesgos para, después, seguir creciendo a partir de los éxitos al mismo tiempo que se aprende de los errores. Animar a la plantilla para que proponga y persiga nuevas ideas es un cambio de dirección complicado para algunos responsables, pero es crucial cuando hay que acelerar la agenda digital de la empresa y dar con nuevas formas de interactuar con los clientes. Ir más allá del “negocio como lo conocemos” es especialmente importante para entender qué es lo que el público requiere de las partes implicadas y satisfacer estas necesidades que han surgido con la pandemia.

2. Ampliación del rango de búsqueda de estrategias digitales

Aunque las empresas públicas no compiten directamente con los pioneros en materia digital que están rompiendo esquemas en el sector privado, sí que se someten al mismo juicio que ellos en lo que a CX se refiere. Si se tienen en cuenta las expectativas en constante crecimiento de los usuarios, es vital que los responsables de la toma de decisiones exploren todas las posibles fuentes de información e ideas, incluso en aquellas empresas que se encuentran fuera del ámbito público y que operan de forma muy distinta. Estar al tanto de cuáles son las mejores prácticas comerciales es pan comido.

3. Apuesta firme por el desarrollo de las competencias

La falta de competencias digitales es uno de los problemas más grandes que afrontan las empresas, independientemente del sector en el que operen. Las empresas públicas suelen estar en desventaja en lo que a la captación y retención de talentos se refiere, y este es el motivo principal por el que hay que buscar formas creativas de desarrollar las competencias digitales clave de orientación al cliente.

4. Endurecimiento de las políticas de datos para ganar la confianza del usuario

La capacidad de gestionar los datos sigue un objetivo difícil de alcanzar para muchas empresas, tanto en el sector público como en el privado, pero se trata de un diferenciador esencial en la era digital. La recopilación de datos de alta calidad procedentes de fuentes primarias es un elemento vital que hay que garantizar, ya que sirve para incrementar los conocimientos que tanto les cuesta a las empresas conseguir. Resolver la ecuación sobre cómo asegurar la confianza de los usuarios y, al mismo tiempo, predecir cuáles serán sus necesidades en el futuro es la clave del éxito.

Metodología

La undécima edición de Tendencias digitales se basa en un estudio online que se puso en marcha para seleccionar listas de Adobe y Econsultancy en el cuarto trimestre de 2020. La encuesta se cerró con 604 respuestas válidas del sector público.

Perfiles demográficos

- El 54 % de las respuestas proviene de responsables de departamento o cargos superiores.
- En cuanto a la función empresarial, las tecnologías de la información son las que más encuestados tienen (23 %), seguidas de las de creatividad y diseño (22 %), y las de operaciones (12 %).
- Según la definición del mercado objetivo, los encuestados dirigidos a ambos mercados representaron el 42 %, seguidos por el B2C (36 %) y el B2B (22 %).
- La muestra es de carácter global, siendo la región de Norteamérica la que aporta el mayor porcentaje de encuestados (el 45 %), seguida de Europa (el 35 %) y la región de Asia-Pacífico (el 16 %). La encuesta se tradujo al francés, al alemán y al chino.

