

# El poder del feedback del “Close the loop”

Explorando cómo el feedback del close the loop  
fomenta una visión centrada en el cliente de CVS  
Health

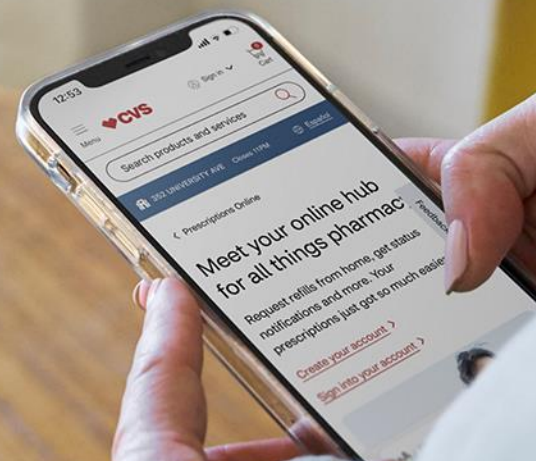
Medallia



Imagina a una joven, con dificultades para respirar mientras graba un vídeo de feedback de una encuesta, describiendo un bucle interminable de llamadas telefónicas y conversaciones con diferentes representantes del call center mientras intenta obtener la aprobación de un medicamento que podría ayudar a salvar sus pulmones. Todo lo que quiere es que alguien escuche su feedback y reconozca que ella es una persona real al otro lado de la encuesta. Sólo desea que alguien preste atención, se preocupe y tome medidas para obtener la ayuda que tan desesperadamente necesita.

Esta mujer es cliente de CVS Health. En el momento en que recibimos su reseña, afortunadamente teníamos la tecnología, los procesos y las personas para escuchar sus comentarios, tomar medidas y entregarle los medicamentos que salvarían sus pulmones en la puerta de su casa al día siguiente, y a tiempo. Esta es sólo una de las miles de historias detrás de por qué los líderes de CVS Health están comprometidos a lograr el close the loop de todos los comentarios de los clientes para todos los programas de encuestas, independientemente de la marca o el tipo de encuesta, impulsados en gran parte por la plataforma Medallia.

Un año después de establecer el programa de Feedback del Close the Loop (CLF) de CVS Health, nuestros equipos de primera línea se han puesto en contacto con más de 3 millones de clientes para resolver sus inquietudes al otro extremo de la encuesta y han visto que las puntuaciones del Net Promoter System (NPS) continúan aumentando. Como resultado, algunas unidades de negocio alcanzaron las puntuaciones más altas de todos los tiempos.





## Una visión centrada en el cliente

CVS Health está en un journey hacia un enfoque verdaderamente centrado en el paciente, guiada por la visión de la CEO, Karen Lynch. Una ambición elevada considerando la complejidad del sistema de atención médica en EE. UU. El alcance y la escala de la cobertura de CVS son incomparables, brindando servicio a más de 100 millones de personas a través de muchas marcas: Aetna, CVS Caremark, Signify Health, Oak Street Health y más de 9.000 ubicaciones de Farmacias CVS.

El treinta por ciento de nuestros clientes tiene relaciones con múltiples marcas de CVS Health, y generalmente tienen una amplia gama de interacciones y experiencias diferentes con esas marcas. Para algunos, CVS Health es una parada conveniente en el camino a casa, o una aplicación en su teléfono; para otros, es un aspecto esencial de su atención médica, de la cual dependen para vivir. Estamos comprometidos a tomar medidas basadas en los insights obtenidos para mejorar las experiencias de forma que estén alineadas con las necesidades y expectativas de los clientes.



**~85%**  
de los  
estadounidenses  
tienen una  
farmacia de CVS a  
menos de 16 km  
de su casa



**>110m**  
de usuarios de  
seguros de salud  
gestionados por  
administradores de  
beneficios de  
farmacia (PBM).



**>47m**  
clientes digitales  
únicos

Según Srikant Narasimhan, VP de Experiencia de Cliente en CVS Health, "Cuando comenzamos este journey, necesitábamos definir qué significaba para nosotros la orientación al consumidor. Para empezar, debíamos asegurarnos de estar escuchando a nuestros clientes en puntos clave a lo largo de su journey. Los consumidores son los mejores evaluadores del rendimiento de una empresa. Pero dado que el feedback sólo es valioso en la medida en que impulsa acciones, luego necesitábamos proporcionar a nuestros empleados la formación adecuada, los insights del cliente y los procesos necesarios para empoderarlos para ofrecer una experiencia sincera y personalizada. Para estar verdaderamente centrados en el cliente, tanto los consumidores como los empleados deben estar en el centro de las operaciones de CVS Health, el diseño de productos/ servicios y el propósito."

Centrarse en el cliente se ha convertido en el santo grial de la diferenciación y el crecimiento entre empresas e industrias, pero pocas empresas han podido lograr una percepción amplia y coherente por parte de los consumidores de que realmente están centradas en ellos. Estamos comprometidos a demostrar lo contrario, a través de una estrategia y procesos CLF destinados a lograr un impacto positivo sostenible a largo plazo para los clientes y las empresas por igual.

### **CVS Health centrado en el cliente**

Nuestra visión centrada en el cliente es brindarles una voz clave en nuestras operaciones, no sólo escuchando su feedback, sino también capacitando a nuestros empleados para actuar en consecuencia en tiempo real y de manera sistémica.

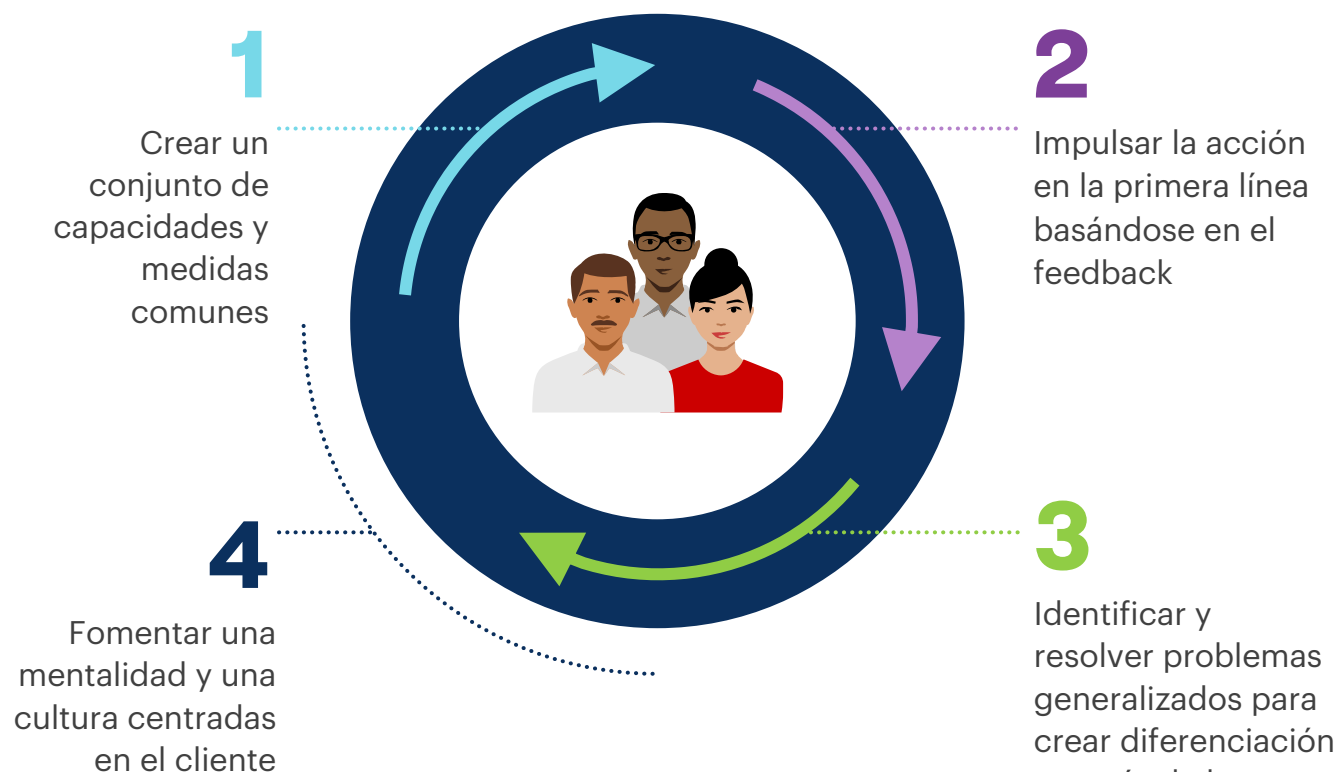
## Estrategia centrada en el cliente: cuatro pilares de ejecución

En CVS Health, el feedback de los clientes nos ayuda a descubrir cómo podemos ofrecer la mejor atención posible. Con equipos, herramientas y procesos implementados, estamos construyendo una base sólida de Voz del Cliente (VoC), mejorando nuestra capacidad de escuchar, aprender y, en última instancia, impulsar acciones enfocadas en mejorar la forma en la que trabajamos, para ofrecer constantemente experiencias excepcionales.

Cuando pones al consumidor en el centro de todo lo que haces, empiezas a pensar de manera diferente. Desarrollas empatía por el cliente. Al analizar nuestros puntos de contacto, nos centramos en cuatro pilares clave para impulsar la coherencia en toda la empresa:

- 1** | Mejorar nuestras capacidades comunes
- 2** | Impulsar la acción en la primera línea
- 3** | Crear diferenciación a través de las experiencias
- 4** | Fomentar una cultura centrada en el cliente

## Nuestra estrategia centrada en el cliente



## Evidencia basada en datos sobre el valor del CLF

### OPERACIONAL



Mejorar las  
tasas de  
respuesta



Aumentar  
las métricas  
de CX

### FINANCIERO



Mejorar la  
eficiencia  
operativa



Aumentar la  
retención



Reducir el  
abandono

El coste de no finalizar el close the loop es alto. La investigación de Medallia muestra que las empresas que logran cerrar consistentemente el close the loop con los clientes tienen un NPS 23 puntos más alto, en promedio, que aquellas que no lo hacen. Las empresas que lo consiguen dentro del período crítico de 24 a 48 horas después de recibir el feedback pueden ver un aumento notable de NPS de 6 puntos, en comparación con aquellas que lo hacen en dos o más semanas.

Las razones de esta brecha son claras: sin lograr el close the loop, las organizaciones pierden la oportunidad de realizar una recuperación de servicio con los clientes insatisfechos y pierden la oportunidad de inspirar y reforzar el comportamiento preferido en los consumidores satisfechos. Pierden la oportunidad de gestionar la reputación de la marca tanto con clientes fieles como desleales, arriesgando un aumento en la rotación, un aumento en el boca a boca negativo, una disminución en el valor de la marca y una disminución en el gasto total. Quizás lo más importante, las organizaciones que no finalizan el close the loop carecen de la información del consumidor y del personal en primera línea necesarios para diagnosticar y abordar problemas persistentes. Sin procesos de feedback del close the loop, es extremadamente difícil identificar el alcance completo de los problemas que afectan a los clientes, determinar la magnitud de ese impacto y analizar cómo y por qué deberían resolverse esos problemas.

Según Krystian Patterson, estratega empresarial de CLF (Close the Loop Feedback) en CVS Health, “El feedback del close the loop es un equilibrio entre ciencia y arte. Cuando nuestra organización estandarizó una única métrica primaria de CX y una plataforma común de Voz del Cliente, asumimos el compromiso de que, después de tres meses de recopilación de comentarios, comenzaríamos a actuar. Una vez que los miembros de nuestro equipo se familiarizaron con los tipos de comentarios que recibimos y se sintieron cómodos con el programa, cambiamos nuestro enfoque a capacitarlos para que tomen medidas”.

## ¿Por qué finalizar el close the loop?

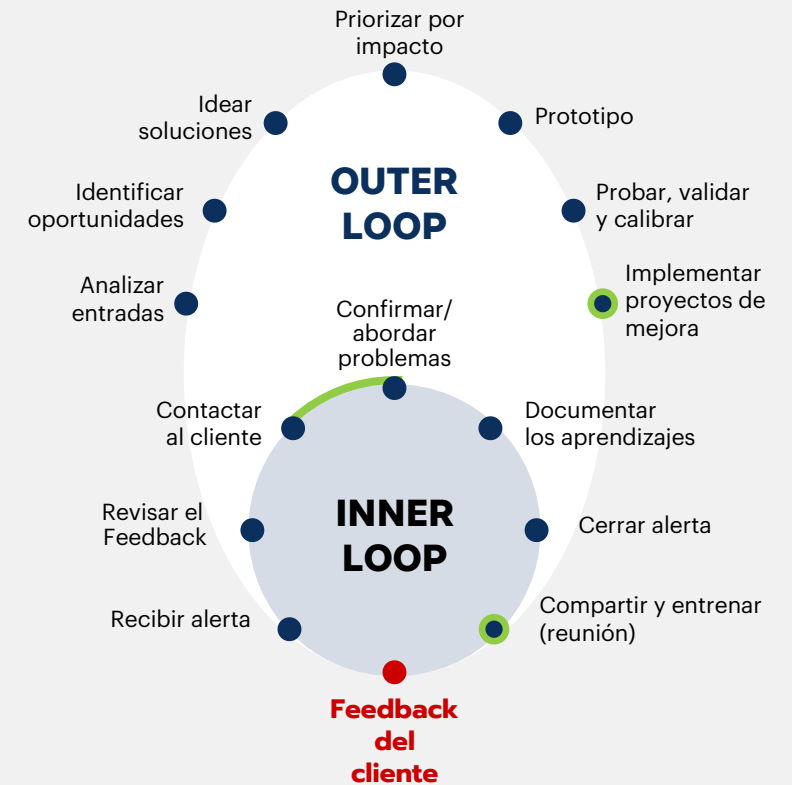
Según una investigación de Medallia, el 75% de los esfuerzos de feedback sobre la Experiencia de Cliente (CX) no logran demostrar el valor comercial para las organizaciones, a pesar de que los líderes ejecutivos de todos los sectores cuestionan fácil y frecuentemente el valor y el impacto de la CX. ¿Por qué? ¿Qué está faltando?

Según Rachel Terlau, Jefa de la práctica de Asesoría Estratégica de Medallia, para cerrar la brecha entre la medición de la Experiencia de Cliente (CX) y la gestión de la CX para crear un cambio cultural de la reactividad a la proactividad, y en última instancia para maximizar el crecimiento empresarial, los equipos deben actuar sobre el feedback logrando el close the loop. Esto requiere, no sólo hacer un seguimiento con los clientes sobre su feedback prácticamente en tiempo real, definido como el "inner loop", sino también aprovechar los insights de los consumidores para impulsar proactivamente la mejora continua y fomentar la innovación dentro de la organización en general, el "outer loop". Cuando las organizaciones actúan a través de ambos, el inner y outer loop, maduran y evolucionan la Experiencia de Cliente en alineación con las necesidades, expectativas y oportunidades del cliente, y gestionan proactivamente la CX como una palanca estratégica para el crecimiento empresarial.

En todos los sectores, se ha demostrado que las acciones del Closed Loop Feedback (CLF) impactan en resultados comerciales tangibles. La investigación de Medallia muestra que el CLF tiene una conexión directa con varias métricas operativas y financieras críticas, como mejores tasas de respuesta, mayores puntuaciones del Net Promoter System (NPS), mayor eficiencia operativa, mayor retención de clientes y menor abandono. El sector del cuidado de la salud ciertamente no es una excepción. De hecho, el 42% de los clientes dice que la experiencia personal y las recomendaciones de sus conocidos influyen directamente en su elección de un proveedor de atención médica: más del doble que en otros sectores como la hostelería y los viajes, donde sólo el 20% de los consumidores dice que la experiencia personal y las recomendaciones de sus conocidos influyen directamente en su elección de proveedor de atención médica.

En nuestro caso en CVS Health, Medallia descubrió que las prácticas efectivas de CLF mejoraron directamente las puntuaciones de NPS e influyeron en el comportamiento de los consumidores. Por ejemplo, dentro de CVS Pharmacy, el gasto del consumidor por visita aumentó hasta un 30% debido a la acción de CLF.

## Descripción general de alto nivel del modelo de feedback del close the loop





## El riesgo de no empezar con el CLF

Srikant Narasimhan de CVS Health, dijo que “los comentarios de los clientes son un espejo que se muestra a una empresa; Si estás dispuesto a mirar, tus clientes te mostrarán tus ineficiencias y oportunidades. Dicho esto, estar dispuesto a escuchar y, aún más, actuar en función de la feedback puede ser un desafío. Las mejores organizaciones del mundo aceptan ese desafío. En CVS Health, hacer el close the loop es una parte fundamental de ese proceso. Tenemos que estar dispuestos no sólo a escuchar a nuestros clientes, sino también a interactuar con ellos directamente para aprender y mejorar. Tenemos que estar dispuestos a mirarnos fijamente al espejo. Necesitamos aceptar las formas en que nuestros clientes nos desafían y buscan mejorar. Hacer el close the loop lo permite y es una herramienta fundamental para nuestra visión centrada en el cliente”.

Un error muy común que muchas organizaciones luchan por evitar es el deseo de empezar por el final con las iniciativas del CLF. El equipo de Asesoría Estratégica de Medallia trabaja en estrecha colaboración con muchas organizaciones líderes en CX para iniciar y optimizar sus esfuerzos de CLF, y es testigo de cómo sus clientes caen en la trampa de intentar comenzar desde la meta con iniciativas de CLF. Los programas CLF avanzados y maduros implican múltiples facetas que requieren tiempo y energía para desarrollarse. Necesitan los procesos, la tecnología, los recursos dedicados, una cultura centrada en el cliente, la coordinación interfuncional y la aceptación del liderazgo ejecutivo adecuados. Intentar resolver todo a la vez antes de comenzar con los esfuerzos de CLF sólo resulta en una pérdida de tiempo, así como la pérdida de una oportunidad

para mejorar la CX e impulsar la innovación. Peor aún, la falta de acción en el CLF hace que más consumidores se sientan invisibles, no escuchados y desatendidos.

El riesgo de no empezar con CLF es particularmente evidente debido a la naturaleza del sector salud. Por ejemplo, no todo está bajo el control inmediato del equipo de diseño de la experiencia del consumidor; Hay fuerzas externas perpetuas que afectan la forma en que se puede atender a los pacientes a lo largo de su journey. Ya sea que se navegue por límites regulatorios y legales o los desafíos de tratar con intermediarios, como empleadores o patrocinadores de planes, siempre está presente una capa inherente de complejidad al diseñar e implementar una estrategia empresarial de CLF.

Medallia encontró que CVS Health ha implementado un enfoque CLF en los últimos dos años que representa el tipo de equilibrio reflexivo que todas las organizaciones deberían buscar. “Fuimos elogiados por evitar cuidadosamente la trampa del “todo o nada ””, compartió Krystian Patterson, CVS Health. “Estableciendo una visión a largo plazo y un objetivo final claro, a pesar de que nuestro enfoque inicial comenzó con un alcance limitado. Entendimos que para jugar a largo plazo en una organización altamente compleja y en constante evolución, es más importante comenzar, aprender, iterar y expandirse con el tiempo a través de mejoras incrementales, en lugar de intentar alcanzar la perfección y permitir que la complejidad del negocio impida el progreso”.





# ¿Cómo se escala un programa de Feedback del Close the Loop a través de millones de interacciones?

Cuando el equipo de Experiencia de Cliente de CVS Health Enterprise estableció la estrategia de CLF y comenzó a abordar los esfuerzos de ampliación en toda la empresa, consideramos cuidadosamente las complejidades de la amplitud y el alcance de CVS Health.

“Nuestro primer paso para exponer nuestra visión para finalizar el close the loop en toda la empresa fue definir al consumidor”, dijo Krystian Patterson, “CVS Health no tenía una definición única de consumidor; un cliente podría ser alguien que visite una de nuestras más de 9.000 farmacias, un miembro con un negocio de seguros de Aetna, un miembro cuyo beneficio de medicamentos recetados sea administrado por CVS Caremark o que reciba atención de un médico en su hogar o en una de nuestras clínicas”.

Después de establecer la definición de consumidor, el equipo de Experiencia de Cliente de CVS Health Enterprise comenzó a crear un conjunto de “medidas de seguridad” estandarizadas para articular su visión a largo plazo para el CLF; considerando mejores prácticas, disciplinas y objetivos específicos que podrían aplicarse en todas las líneas de negocio.

La priorización equilibrada e intencional también jugó un papel importante en la implementación del CLF a gran escala. El equipo de Experiencia de Cliente Empresarial se centró en lograr un equilibrio entre la disponibilidad de recursos y el volumen previsto de alertas de encuestas, para implementar un proceso que fuera factible y eficaz. Además, el equipo priorizó la acción del CLF para los temas de mayor impacto y los temas que surgieron en los comentarios, utilizando las capacidades de Text Analytics de Medallia, junto con datos operativos como los volúmenes del call center, para determinar dónde enfocar los esfuerzos de manera más eficiente.

Estas medidas ayudaron al equipo de Experiencia de Cliente de CVS Health Enterprise a establecer una base sólida para el programa del CLF y lograr avances fantásticos en la forma en que los equipos actúan según los comentarios para hacer un seguimiento de los clientes, realizar la recuperación del servicio y descubrir insights que se utilizan para mejorar continuamente la entrega de servicios y experiencias. Sin embargo, el equipo de Experiencia de Cliente Empresarial todavía encontraba cierta inconsistencia en los niveles de madurez, aceptación cultural y comprensión de los procesos CLF y las mejores prácticas en todas las unidades de negocio, un desafío común para organizaciones grandes y complejas.

## Medidas de close the loop empresarial



Seguimiento a todos los detractores severos con email de Respuesta Rápida



Seguimiento a promotores / pasivos seleccionados



Alertas aceleradas para problemas urgentes / temas de alto impacto con SLA de respuesta más rápida y alcance telefónico



Seguimiento realizado dentro de las 24 hrs



Uso de datos CLF para el análisis de la causa raíz



Tiempo dedicado/equipos establecidos para realizar actividades de close the loop

## Evaluación de la madurez del programa del CLF en CVS Health

A principios de 2023, el equipo de Asesoría Estratégica de Medallia colaboró con CVS Health para diseñar y poner a prueba una Evaluación de Madurez del CLF. Medallia a menudo recibe preguntas de sus clientes que desean saber: “¿Qué están haciendo en sus procesos de CLF que nosotros no hacemos? ¿Cómo puedo llevar mi programa al siguiente nivel?” lo que inspiró a los equipos a asociarse en una evaluación que buscaría ayudar a CVS Health a avanzar en el programa y crear un marco repetible para que Medallia responda de manera proactiva este tipo de preguntas a sus otros clientes. La Escala de Madurez del CLF sirve como marco para la evaluación. Refleja marcadores identificados y etapas incrementales de la evolución del programa de CLF, que van desde programas que apenas están comenzando a iniciar sus capacidades de CLF hasta aquellos que utilizan el CLF como palanca estratégica para impulsar la mejora y la innovación continuas. La escala se centra en varios “dominios de éxito” dentro del marco más amplio del CLF: estrategia y proceso, medidas e informes, sistema y automatización, habilidades y competencias, y cultura y aceptación.

“En Medallia, hemos descubierto que muchos de nuestros clientes experimentan el éxito al tomar una breve pausa, sacar la cabeza fuera del agua y reunir a las personas adecuadas en una sala para observar imparcialmente el estado actual de madurez de su CLF con el fin de alinearse con un camino claro a seguir. Debes ser honesto contigo mismo acerca de dónde

estás hoy y por qué, para llegar a donde quieres ir”. dijo Lauren Taylor Crawford, directora de Asesoramiento Estratégico.

El propósito de una Evaluación de Madurez del CLF es triple:

- 1** Construir un entendimiento común entre los participantes multifuncionales sobre lo que implican los programas de CLF maduros en dominios de éxito definidos y alinearse con los pasos tangibles que se requieren para avanzar en la madurez.
- 2** Establecer una base de referencia actual documentada de madurez del CLF para las unidades de negocio participantes a través de un diálogo rico y honesto, en términos de lo que va bien, lo que falta y los desafíos que impiden el progreso.
- 3** Identificar oportunidades de mejora concretas a través del análisis de brechas y el asesoramiento de Medallia que pueden priorizarse para maximizar los resultados para los clientes, los empleados y la empresa.

La evaluación se llevó a cabo con expertos multifuncionales de CLF de cuatro unidades de negocio de CVS Health durante un período de dos meses. Como primer paso, Medallia organizó un “Lunch & Learn” de CLF con los participantes para enseñar a los equipos sobre el arte de lo que es posible y orientarlos en torno

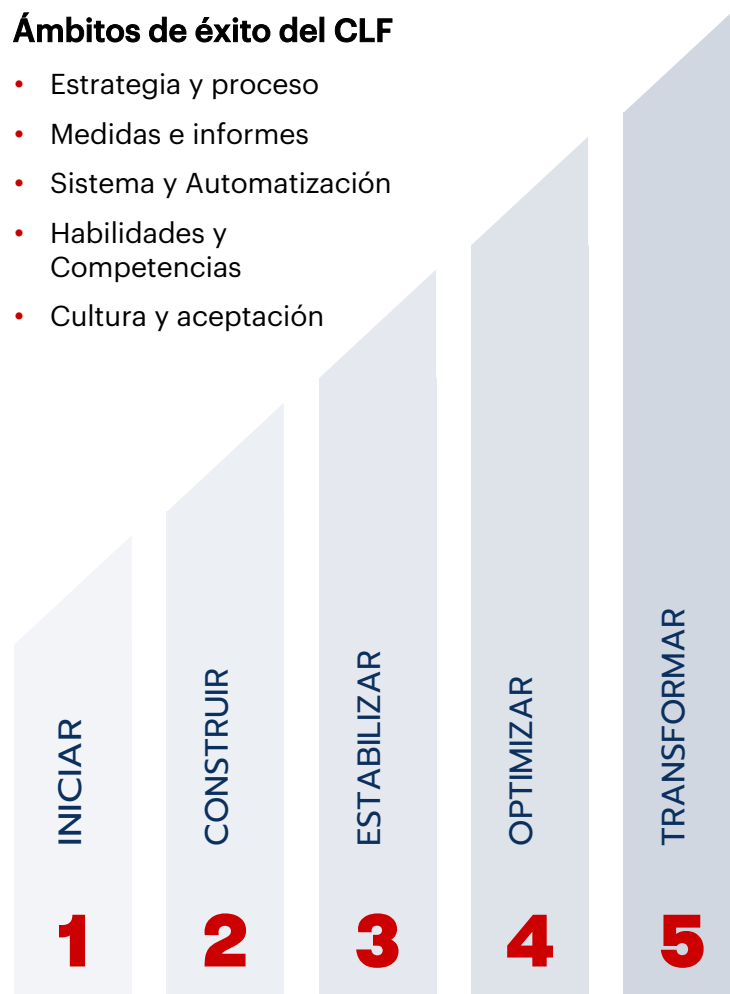
a las capacidades necesarias para lograr la visión y la estrategia global de la organización con el CLF. Luego, Medallia facilitó un diálogo enriquecedor en cada una de las unidades de negocio individualmente para evaluar la madurez general del CLF, así como la madurez dentro de cada uno de los dominios de éxito específicos. Los participantes compartieron sinceramente dónde sentían que se encontraban en la escala de madurez, qué funcionaba bien en el programa CLF, qué no funcionaba, qué les impedía alcanzar el siguiente nivel y por qué funcionó bien en el programa CLF, qué no funcionó, qué les impidió alcanzar el siguiente nivel y por qué.

Después de estas discusiones, el equipo de Medallia colaboró con el equipo de Experiencia de Cliente Empresarial de CVS Health para aclarar brechas y oportunidades, basándose en el conocimiento profundo del negocio y los consumidores del equipo de CVS Health, y la perspectiva más amplia del sector de Medallia sobre las mejores prácticas de CLF. Luego, el equipo de evaluación se reagrupó con cada unidad de negocio para compartir los hallazgos, solicitar feedback, generar nuevas ideas, refinar los detalles y dividir las ideas en iniciativas de mejora discretas.

## Escala de madurez del CLF

### Ámbitos de éxito del CLF

- Estrategia y proceso
- Medidas e informes
- Sistema y Automatización
- Habilidades y Competencias
- Cultura y aceptación



El proceso de evaluación demostró que es un desafío, y a su vez crítico, lograr un equilibrio entre el establecimiento de estándares y coherencia estratégicos a nivel empresarial y, al mismo tiempo, adoptar un enfoque personalizado para cada unidad de negocio en función de los desafíos específicos de los clientes que enfrentan. En CVS Health, el comercio retail requiere una estrategia CLF muy diferente a la de la farmacia especializada, por ejemplo. Era necesario un enfoque personalizado, unidad de negocio por unidad de negocio, en lugar de implementar rápidamente amplios procesos y SLA en toda la empresa, y valió la inversión de tiempo inicial para lograr resultados de valor estratégico, relevantes y a largo plazo en CVS Health.

El equipo de CVS Health Enterprise utilizó las recomendaciones e ideas de la evaluación, junto con nuestras medidas de seguridad empresariales de CLF, para desarrollar hojas de ruta detalladas para cada distinto programa de CLF. Los líderes de cada unidad de negocio fueron responsables de hacer madurar el CLF a través de estas hojas de ruta. Juntos, establecimos un camino a seguir con acciones y objetivos claros.

Hoy CVS Health está demostrando una madurez avanzada en varias áreas. Por ejemplo, hemos ampliado el alcance más allá de la recuperación del servicio para los detractores para incluir también la comunicación con los promotores. El equipo ha comenzado a comunicarse con los promotores de la marca

para agradecerles su feedback y comprender qué hace que la experiencia sea excepcional. Este paso del proceso no sólo deleita al consumidor (que no esperaba una respuesta a sus comentarios), sino que los empleados también se benefician de la oportunidad de sorprender y satisfacer al consumidor y celebrar los logros. La empresa también se beneficia de un engagement más profundo con clientes fieles, lo que genera un boca a boca positivo y mayores referencias.

Otro ejemplo de madurez avanzada es la creación del comité HEART, que se desarrolló con el único propósito de impulsar la acción del outer loop dentro de la empresa basándose en los insights de los pacientes. El comité HEART reúne a líderes sénior del negocio de CVS Retail Health Services para revisar los puntos débiles de los pacientes y comprometerse a tomar acciones específicas para abordarlos. El grupo se reúne a un ritmo constante para revisar los puntos débiles, desarrollar planes de resolución y discutir el progreso de las iniciativas en marcha. El comité HEART ejemplifica la responsabilidad necesaria que los líderes deben asumir como parte de los esfuerzos de CLF para implementar un cambio real y sostenido que resulte en resultados positivos para la vida de los pacientes.

Estos son sólo algunos ejemplos de cómo compartimos conocimientos sobre los procesos de CLF a un nivel más amplio dentro de la organización, así como con audiencias externas.



# ¿Qué es lo siguiente para CVS Health?

## Más allá del inner loop

Si bien el journey del CLF de CVS Health se ha expandido rápidamente para incluir todas las áreas de la empresa, aún queda trabajo por hacer. Planeamos evaluar periódicamente la madurez del programa, duplicar las oportunidades para impulsar mejoras en el outer loop dentro del negocio, desafiar a nuestros líderes de CLF a ser más proactivos, aumentar el empoderamiento de los empleados a través del proceso de CLF y continuar avanzando en nuestras capacidades técnicas.

Específicamente, pretendemos integrar aún más nuestros datos operativos, datos de segmentación de clientes, datos de feedback histórico y datos relevantes del comportamiento para impulsar un enfoque innovador para la participación del consumidor. El equipo tiene como objetivo sorprender y satisfacer constantemente a los consumidores, y garantizar que cada momento de interacción sea sincero, capacitando a los más de 300 mil empleados para ofrecer una experiencia consistente.

Otra herramienta clave para avanzar en el programa es aprovechar aún más la inteligencia artificial para mejorar la calidad de las interacciones y los insights del cliente. La orquestación y automatización de journeys es un área de enfoque clave para impulsar la eficiencia operativa y ofrecer experiencias más personalizadas y dirigidas a los consumidores.

Por último, los equipos se centran en una mayor formalización del proceso del inner loop dentro de cada unidad de negocio. Los insights de las actividades del CLF se presentan a los comités directivos a nivel de unidad de negocio, que han designado líderes con autoridad para priorizar iniciativas destinadas a mejorar la Experiencia de Cliente. El conocimiento del CLF ahora se está reconociendo como un componente clave para que la organización aborde de manera proactiva los problemas generalizados dentro de la organización y, como resultado, impulsar el impacto y el valor material del negocio.

## Comunicaciones de "Uno a Muchos"

CVS Health recibe entre 16 y 17 millones de comentarios anualmente de consumidores que están dispuestos a tomarse un tiempo de sus agitadas vidas para completar una encuesta. A través del CLF, podemos demostrar que sus comentarios justifican la acción.

El equipo Enterprise CX de CVS Health colaboró con los equipos digitales y de marketing de las unidades de negocio para crear micrositos de escucha activa llamados: "Tú hablas, nosotros escuchamos". Cuando un consumidor envía su encuesta, llega al sitio, donde ve una lista de iniciativas que están específicamente destinadas a mejorar la Experiencia de Cliente, cada una de las cuales se obtuvo directamente del

feedback de los mismos. Estos sitios de escucha activa son una forma de demostrar de inmediato el compromiso de CVS Health de utilizar la voz del cliente para impulsar la mejora de la experiencia, y el contenido se actualiza periódicamente para garantizar la relevancia y la puntualidad. Más del 85% de los consumidores de CVS Health han encontrado útil el contenido "Tú hablas, nosotros escuchamos".

## Consejos Asesores

Además, varias áreas de la organización están comenzando a crear consejos asesores de clientes, que atraen a consumidores de todos los segmentos demográficos y NPS, (promotores, pasivos y detractores) para participar en reuniones virtuales con los líderes sénior de CVS Health y entablar conversaciones activas relacionadas con oportunidades de mejora de experiencias. Este diálogo bidireccional entre consumidores y líderes genera la confianza y la fidelidad necesarias para impulsar un cambio significativo en el sector del cuidado de la salud.

## Embajadores de CX y comunicaciones más amplias

Por último, CVS Health estableció un SteerCo único, llamado Enterprise CX Champions, compuesto por asistentes líderes sénior de CVS Health. Los embajadores se reúnen quincenalmente para evaluar el desempeño en comparación con los objetivos definidos y llevar los insights y oportunidades del CLF sobre la Experiencia de Cliente entre empresas a debate. Representantes de cada línea de negocio se unen periódicamente a la reunión Enterprise CX Champions para mostrar iniciativas a bordo destinadas a mejorar la Experiencia de Cliente basándose en comentarios y para intercambiar ideas sobre oportunidades de innovación con otros colegas de ideas afines. Además, parte de la agenda queda abierta para compartir y discutir los comentarios de los clientes sobre videos, ya sean positivos o negativos, para que los líderes tengan la oportunidad de escuchar directamente a los consumidores.

“Una cosa es leer los comentarios y otra es tener una sala de ejecutivos escuchando a los clientes cuando algo sale mal en su experiencia. Entonces, la otra cara de la moneda es escuchar la alegría y el aprecio cuando hacemos algo bien con nuestros clientes, durante lo que puede ser un momento difícil en sus vidas o para un ser querido al que están cuidando”, dijo Melissa Archambault, directora ejecutiva de Experiencia de Cliente en CVS Health.

Para generar un amplio conocimiento de las iniciativas de CX y el progreso en todos los niveles de la organización, se comparte un newsletter semanal de CX con un subconjunto de la empresa. El newsletter comparte videos de los comentarios de los clientes, junto con el análisis de sentimiento del Text Analytics de Medallia, y describe las iniciativas que se compartieron con el SteerCo. Este alcance sirve a una población más amplia, que de otro modo no conocería el CLF y su valor ya que les ofrece una mejor comprensión de la importancia de escuchar, actuar y responder al feedback de los clientes. Continuaremos aprovechando el impulso establecido por la cadencia de reuniones de Enterprise CX Champions para reforzar los buenos comportamientos del CLF a medida que la organización continúa madurando hacia su estrella polar que es centrarse en el cliente. Planeamos continuar expandiendo y mejorando los canales de comunicación debido a esta respuesta abrumadoramente positiva.





**“Finalizar el close the loop con nuestros clientes genera confianza: se sienten valorados, vistos y escuchados. El 72% de los clientes tienen una mayor probabilidad de recomendarnos después de que les hayamos contactado para hacer el close the loop. Nuestros empleados también se benefician de los procesos de close the loop y levantan la mano para ofrecerse como voluntarios para ser parte de esto porque se sienten satisfechos al ayudar a nuestros clientes. Es este seguimiento lo que les resulta tan gratificante, les mantiene comprometidos y con ganas de hacer aún más”.**

**Srikant Narasimhan**, Vicepresidente  
de Experiencia de Cliente Empresarial





Si tienes preguntas, visita la página de [Experiencia de Cliente Empresarial](#)  
o contacta con [Melissa Archambault](#), directora ejecutiva, estrategia y  
defensa del cliente