

INTERPRETACIÓN Y ACCIÓN



RESUMEN	3
CONCLUSIONES	4
POR QUÉ	5
1. Medir y actuar	8
2. Voz del cliente	11
3. Entender lo que hace, opina o siente el cliente	13
4. Anticipar comportamiento del cliente	14
AUTORES	18
SOBRE DEC	18
APÉNDICE	19

La “Interpretación y Acción” es un factor imprescindible para lograr una Experiencia de Cliente impecable. Es necesario medir, interpretar y explicar la acogida de las diferentes acciones y la satisfacción que éstas aportan al cliente, para poder corregirlas y perfeccionarlas con rapidez. Las empresas capaces de reaccionar rápidamente ante sus fallos y de mantener y estandarizar sus aciertos, demuestran lo mucho que les importa su cliente y lo auténtico que es su interés.

No es un camino fácil. El escritor y experto americano en *Business Management Practices*, Tom Peters, ya anunciaba el reto al que nos enfrentamos hoy: “Si no mides lo que haces, acabarás haciendo lo que puedes medir”. Son muchas las empresas que, a pesar de querer transformar su Experiencia de Cliente, no son capaces de actualizar también sus parámetros de medición, y eso puede acabar siendo un obstáculo para hacer realidad su estrategia.



Es necesario medir e interpretar todas las acciones que llevamos a cabo en la compañía, y el impacto de las mismas en nuestros clientes. Para ello debemos realizar una **investigación cuantitativa**, que nos proporcione datos numéricos; y también cualitativa, que tenga en cuenta las emociones y la historia personal de cada consumidor.



En dicha investigación cuantitativa y cualitativa es imprescindible **analizar** nuestro *Customer Journey*, es decir, todos y cada uno de los momentos con nuestros clientes, y las sensaciones generadas.



Recoger las opiniones, quejas y sugerencias de los consumidores, a través, por ejemplo, de encuestas, y reaccionar a las mismas de una manera rápida y eficaz. Debemos estar preparados para cambiar y mejorar aquello que no esté funcionando. Si recogemos la voz del cliente y no actuamos, la frustración está asegurada.



Como decimos, no es solo saber lo que está sucediendo en nuestra empresa, sino saber por qué está sucediendo, ver lo que subyace detrás de lo evidente (profundizar en la investigación cualitativa). Es aquí donde aparece la filosofía del *job-to-be-done*, que se desarrolla a través de mecanismos como el *Desing Thinking* y el *Lean Startup*.



Debemos incidir en la importancia de anticipar comportamientos. Herramientas como el NPS nos ayudaran a saber el porcentaje de promotores, pasivos o detractores de la compañía, y conocer, además, qué palancas les mueven en una u otra dirección. Con toda esta información podremos tomar decisiones estratégicas en consecuencia.

¿Se puede medir algo tan etéreo como la experiencia del cliente? La respuesta es que sí. Lo que no se puede medir, no se puede gestionar.

Hemos vivido una evolución clara en los indicadores de medición: primero podíamos medir la calidad intrínseca; más adelante, la calidad percibida en forma de satisfacción; y ahora podemos lograr una foto real de la Experiencia de Cliente. Algunos indicadores se están consolidando de manera clave para avanzar en la medición de esa experiencia: el *Net Promoter Score* (NPS) (1), el *Customer Effort Score*, el índice de *Forrester*... Con ellos, hemos logrado un resultado global de la experiencia, que como veremos después, correlaciona con casi todos los indicadores de negocio. El reto ahora es seguir perfeccionando para pasar de tener un resultado global a una foto del viaje que vive el cliente con nosotros. Así lo definió el director global de *Customer Experience* de Ericsson, Steven Walden, en el CX Day 2014: "Medir la Experiencia de Cliente es lograr cuantificar las historias emocionales que hay detrás de los números". Lograrlo nos dará la capacidad de saber qué hacer para actuar en consecuencia.

Podemos preguntar a un cliente si ha tenido una buena experiencia, pero debemos estar listos para actuar si la respuesta es que no. Habría que tener claro qué hacer; cuánto estamos dispuestos a invertir en ese cliente en particular para recuperar su satisfacción; y quién, cómo y cuándo actuar. Si las preguntas y respuestas no van seguidas de acciones se puede generar frustración en el cliente. Además, hay que destacar que para reaccionar sobre lo que no gusta a nuestros clientes debemos estar claramente alineados con nuestra Promesa de marca; con lo que somos y queremos/podemos ofrecer como organización.

MEDIR SATISFACCIÓN

ATRIBUTOS
SAT. & RECOMENDACIÓN
VISIÓN GENERAL
NECESIDADES

SENSACIÓN GENERAL
DEL CLIENTE
PASADO

MEDIR EXPERIENCIA

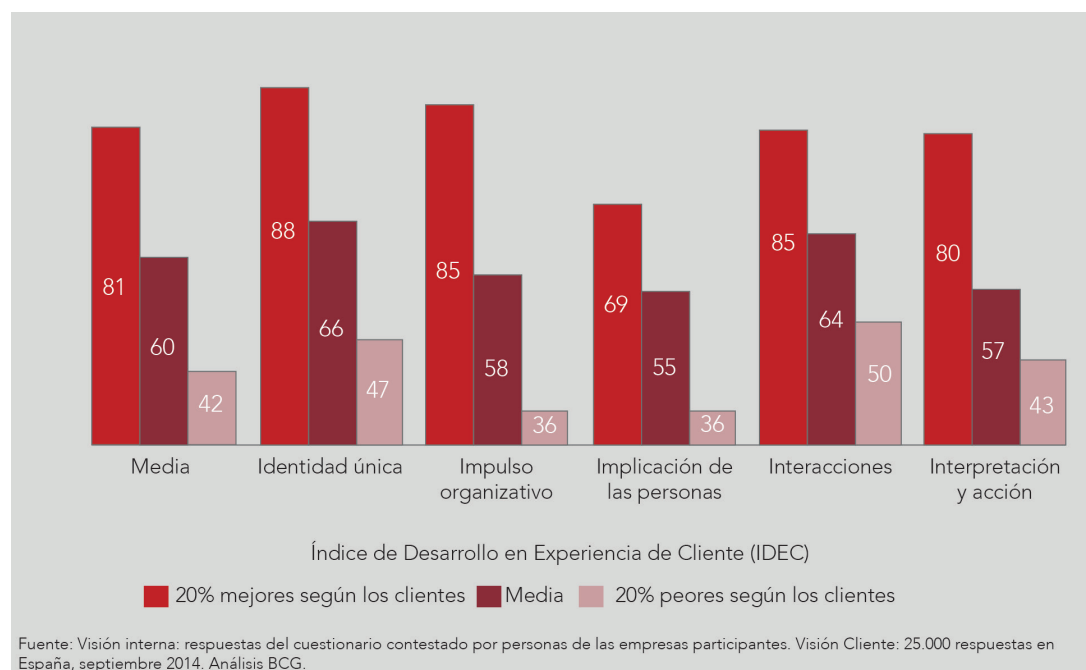
HECHOS POR MOMENTO
CUMPLIMIENTO EXPERIENCIA
CUSTOMER JOURNEY
PALANCAS ACCIONABLES

ESTADO EN LOS HECHOS
CLAVES DEL NEGOCIO
PRESENTE Y FUTURO

Otro aspecto importante en esta “i” es plantearnos si se pueden medir las emociones con preguntas e indicadores. Estamos acostumbrados a hacer caso a los números y las estadísticas. Sin embargo, si en nuestra interpretación incluimos, por ejemplo, el *feedback* del cliente y tenemos en cuenta la historia de cada cliente, los KPI’s nos mostrarán visiones más amplias de las que nos revelan solo los datos numéricos, que a veces no son lo que parecen.

Hay que preguntarse también con quién nos comparamos. Aquí la respuesta es sencilla. Para el cliente, un refresco de cola es un refresco de cola, en el supermercado, en el banco, en el aeropuerto y en la tienda de telecomunicaciones. Hay que dejar de pensar tanto en el sector. Si de verdad nos ponemos en la piel del cliente, muchas veces aprenderemos más de otras industrias.

A esta quinta y última “i” en el *framework* de DEC (2) no se le ha dado demasiada importancia, y es un error. Hoy en día, es, junto con la “Implicación de las Personas”, el indicador con menor nivel de desarrollo en España, con un 54% (3). Es evidente que queda mucho por hacer.



1. MEDIR PARA ACTUAR

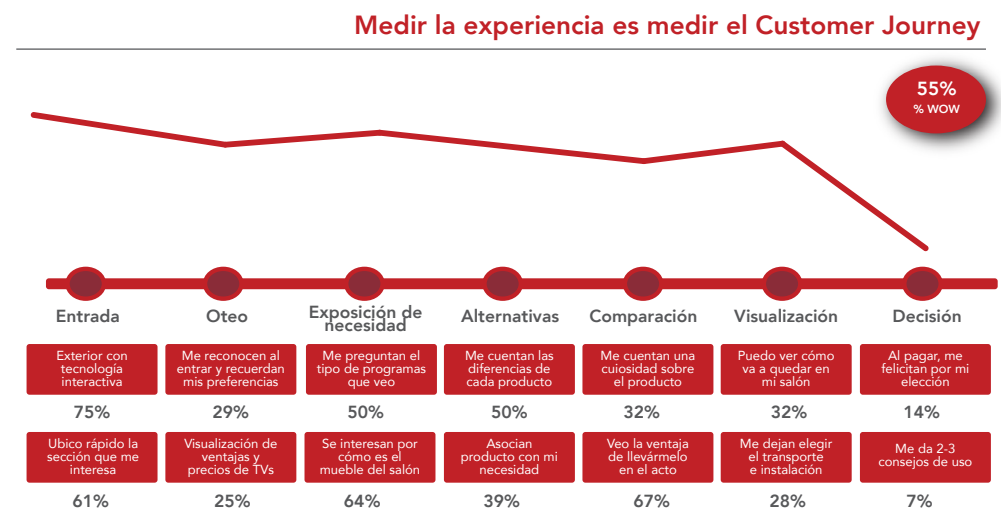
Cada compañía debe tener unas herramientas personalizadas de análisis y medición de la Experiencia de Cliente que se adapten a sus objetivos, características de sus clientes, y recursos con los que cuenta. Hay que medir los datos, los KPI's financieros, pero siempre combinándolos con la historia del cliente. El seguimiento de los KPI's se lleva a cabo mediante:

-Investigación cuantitativa. Realización de encuestas a clientes y no clientes para medir la satisfacción y fidelidad de los mismos, como para conocer los comportamientos en cada momento de relación del cliente. Debe proporcionar también información para saber el porcentaje de promotores, pasivos y detractores que tenemos, y conocer también las palancas clave que activan la satisfacción y la fidelización.

-Investigación cualitativa. Debemos ir más allá del dato numérico. Con encuestas en profundidad, utilizando herramientas de investigación antropológica y etnográfica, y desarrollando mapas de empatía, podremos conocer de manera más profunda a nuestros clientes. El objetivo es comprender el comportamiento de las personas y las emociones asociadas a dichos comportamientos. Por supuesto, es necesario también el análisis del *feedback* de los empleados, del cliente interno e incluso del *mystery shopper*, que con una actuación rápida puede servir para corregir errores que se están produciendo, por ejemplo, en la atención al consumidor.

Tanto para la investigación cuantitativa como cualitativa, es necesario analizar el *Customer Journey*, es decir, todos los momentos e interacciones del cliente con la empresa. Cuantitativamente hablando podremos ver, por ejemplo, si en un punto de contacto con el cliente se da una tasa de abandono alta o cambia de canal, etc. Este factor numérico interno nos dará la voz de alarma para analizar en profundidad lo que está pasando y actuar en consecuencia. Por ello, tanto el *mystery shopping* como la observación, o el *Customer Journey* han sido tradicionalmente herramientas cualitativas que están volucionando hacia dar una foto cuantitativa de la experiencia.

Por ejemplo, para Xperience by LUKKAP medir la experiencia de sus clientes consiste en medir el *Customer Journey* sabiendo cuantitativamente los hechos sucedidos y sensaciones percibidas en cada momento de su experiencia:






Medir el Customer Journey nos permite ver el grado de cumplimiento real de la estrategia de la compañía y de su Promesa de marca con sus clientes. Además, podemos ver en detalle los hechos y su incidencia en los indicadores de negocio.

La Experiencia de Cliente está condicionada por su satisfacción en 4 grandes áreas



Según BAIN&COMPANY, debemos pararnos a analizar cuáles son las palancas que pueden moldear la Experiencia de Cliente, e incidir en el nivel de satisfacción de cada una de estas palancas. Para ello, se basan fundamentalmente en encuestas que recogen información de diferentes maneras.

Existen distintas metodologías basadas en encuestas a clientes que permiten conocer en profundidad la Experiencia de Cliente

NO EXHAUSTIVO		
METODOLOGÍA	TIPO DE ENCUESTA	OBJETIVOS DEL ESTUDIO
<p>Top-Down</p>  <p><i>Foco de esta presentación</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Anónima A clientes aleatorios 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel NPS® Motivos de (in)satisfacción Palancas de la Experiencia de Cliente Valor económico del cliente
<p>Bottom-Up</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Después de que el cliente haya pasado por un Momento de la Verdad Seguidas de llamadas del responsable de la interacción (conversación abierta) 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel t-NPS® Entendimiento en profundidad el problema del cliente <ul style="list-style-type: none"> para solucionarlo, si es posible para proponer cambios estructurales Imagen de interés por el cliente
<p>Along the customer journey</p> 	<ul style="list-style-type: none"> A clientes durante (o tras) el <i>customer journey</i> Evaluación de cada etapa del <i>customer journey</i> cuanti- o cualitativamente 	<ul style="list-style-type: none"> Determinación de <i>pain points</i> Rediseño del <i>customer journey</i>

Sobre todo de las primeras, de las encuestas *top-down*, las empresas pueden obtener datos muy valiosos desde el punto de vista de la Experiencia de Cliente:

- *Cómo está la empresa en términos relativos
- *Cuál es mi posición competitiva
- *Cuáles son los segmentos de clientes que mejor y peor me valoran
- *Dónde tengo más recorrido de mejora
- *Cuáles son los principales motivos de enfado de mis clientes
- *Cómo puedo actuar de forma más eficiente y efectiva para mejorar esa satisfacción
- *Cuáles son los momentos de la verdad y qué seguridad tengo de que lo sean
- *Qué puedo hacer para mejorar la EC y cuánto dinero voy a ganar si pongo en marcha esas iniciativas.

Tras haber obtenido datos representativos, para completar un diagnóstico de la situación de nuestros clientes hay que tener en cuenta diferentes factores que pueden cambiar la interpretación de dichos datos: territorio, porcentaje de clientes en ese segmento, si soy líder o no, etc.

Es importante puntualizar también que hay compañías más pequeñas o con menos recursos a las que les resulta difícil hacer encuestas muy frecuentemente. Sin embargo, es una parte importante que no podemos descuidar y por eso hay que buscar vías alternativas.

Desde CETELEM aseguran que hay un ejercicio interesante por el cual se puede realizar una correlación de los KPI's internos de la organización con los indicadores de satisfacción de los clientes, que previamente hemos obtenido de las diferentes encuestas. Así, podríamos determinar qué afecta más o menos a la experiencia que estamos entregando. Es importante afinar sobre los KPI's de calidad que pueden darnos buenas correlaciones. El objetivo es anticipar la experiencia (los resultados de una encuesta anual o trimestral) en función de cómo se mueven tus indicadores y con ello anticipar las decisiones de tus clientes.

Por su parte, TELEFÓNICA España ha desarrollado un sistema de medición que le ha permitido conseguir su principal objetivo que es la actuación. Este sistema se ha basado en atravesar varias etapas, que se entenderán mejor gracias al ilustrativo de su evolución durante los últimos años:

“El dato es el comienzo no el destino”



“Empezamos con la era de la provocación y lo primero que hicimos fue grabar a nuestros clientes contando historias de insatisfacción. Estos vídeos decidimos subirlos al Comité de Dirección”. Pilar Serrano, Directora de Calidad de TELEFÓNICA ESPAÑA.

¿Cómo ha desarrollado TELEFÓNICA España ese cambio de sistema?
Implementando una serie de iniciativas:

- **Trabajar a dos niveles:** llevando al Comité Ejecutivo historias relevantes, y estando en contacto directo con los operadores que trabajan con el cliente para darle soporte.
- **Simplificar el modelo de satisfacción del consumidor:** menos datos, pero más relevantes; gracias a la utilización de tecnologías de gestión de cliente y encuestación automática se pudo llevar a cabo una reingeniería del sistema de encuestas.
- **Rescatar el valor de lo sencillo:** apartar el valor de satisfacción numérico y simplemente preguntar si el cliente está contento o no. Es más arriesgado pero más asertivo para trabajar por la satisfacción del consumidor.
- **Focalización en la investigación cualitativa:** es necesario contar con KPI's basados en técnicas cuantitativas, complementándolos con investigación cualitativa.
- **Preguntar más y publicar antes:** se pregunta a todos los clientes que llaman al *call center*, a todos los que entran en las tiendas y se publican resultados al día siguiente. Mayor involucración de los trabajadores de los touch points, mayor capacidad de reacción.
- **Agitación de los empleados:** mediante un cambio en la **formación** y un proceso de **sensibilización** de la organización.

Otro buen ejemplo de cómo desarrollar la medición de la Experiencia de Cliente y de cómo mejorar la estrategia de negocio es el de IBERCAJA. Para conseguir acción es fundamental tener espacios en los órganos decisores. En IBERCAJA, trabajan sobre dos ejes para mejorar su Experiencia de Cliente:

- Planificación geográfica:

- **Centralizada:** se desarrolla desde los servicios centrales. Implica el diseño de políticas, protocolos, cambio de productos, etc. que sirven de guía para toda la organización.
- **Local:** cada una de las oficinas y sus empleados tienen su metodología propia de cómo mejorar en su entorno, en su barrio. Aquí, la personalización y el conocimiento más profundo del cliente es un valor añadido. Además, cada oficina recibe unas guías para que sepan interpretar todas las fichas que se les mandan a lo largo del año desde los servicios centrales. El objetivo es que se autodiagnostiquen y vean todo aquello que pueden cambiar y mejorar.

- Planificación temporal: todas las acciones, tanto desde el punto de vista central como local, se planifican de manera anual y también "por impulso". IBERCAJA realiza un plan para todo el año. Sin embargo, si a lo largo de este periodo se detecta alguna amenaza, o por el contrario alguna oportunidad, y consideran que hay que modificar comportamientos, utilizan la planificación por impulso. Con ello, la compañía se asegura poder actuar rápido, sin necesidad de esperar a la planificación del año siguiente.

Por ejemplo, desde el punto de vista local, si se identifica que la experiencia de un cliente de valor no está siendo buena se propone una cita en la agenda del Outlook de su gestor, para que en 24 horas se ponga en contacto con él. Siguiendo los protocolos de actuación, debe averiguar qué está pasando, por qué y qué le puede ofrecer a ese cliente para que su experiencia mejore.



2. VOZ DEL CLIENTE

Cada día las empresas se preocupan más por realizar una escucha activa de las opiniones, quejas, sugerencias, etc. de sus clientes con la finalidad de entender lo que realmente sienten y quieren. Para lograrlo, es necesario realizar un cuidado proceso de medición de la Voz de los Clientes.

Siguiendo con el ejemplo de TELEFÓNICA España, desde la compañía quieren dar un paso más en la medición.

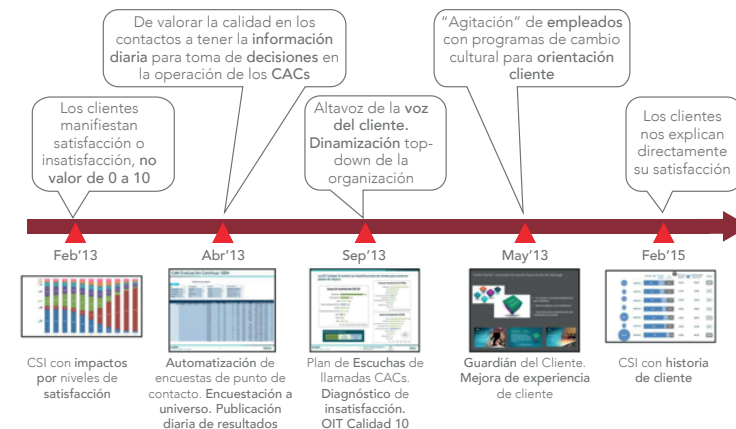
“Durante dos años, lo que hemos hecho ha sido interpretar la Voz del Cliente. Este año hemos cambiado porque hemos decidido que en todas las interpretaciones se pierde esencia, y por eso le hemos pedido a los clientes que ellos mismos nos expliquen por qué nos dan esas notas y por qué nos valoran en el recuerdo como nos valoran”. Pilar Serrano.

Se trata de llevar a cabo una escucha activa a través de entrevistas abiertas. Hay paradigmas y creencias que se dan por descontados, que se consideran irrelevantes e higiénicos y que, sin embargo, para los clientes son fundamentales. Hay que identificar y eliminar creencias limitantes.

“Llevamos a los empleados a la calle y les dijimos que tenían que identificar a todos los clientes insatisfechos de su entorno y solventarles el problema. Las personas que fueron a los cursos se erigieron ellos mismos en la figura de “guardianes del cliente”.

Gracias a la creación de la figura de “guardianes del cliente”, TELEFÓNICA ha logrado sensibilizar a sus empleados a través de la escucha activa y personalizada de los problemas de cada cliente. De esta manera, la compañía incide en la necesidad de “humanizar” los datos para evitar impactos negativos. La combinación de los números con la historia del cliente da una visión más amplia de lo que está sucediendo en la compañía.

Así queda la fotografía de ese “Viaje de la Transformación”:



Durante los últimos años, TELEFÓNICA España ha realizado una apuesta arriesgada, pero finalmente ha dado sus resultados.

Por otro lado, IBERCAJA también se ha implicado en la escucha activa de la Voz de sus Clientes a través del *story telling*. Se trata de juntar opiniones individuales de clientes que permiten reconstruir un ciclo de vida completo y detectar cualquier insatisfacción en la experiencia. El objetivo es mostrar en la organización esas Experiencias y actuar en consecuencia si hay algo que está fallando. Por todo ello, en cada encuesta, IBERCAJA tiene un espacio abierto para que el cliente tenga la libertad de contar lo que le ha sorprendido, para bien o para mal, durante los últimos seis meses.

3. ENTENDER LO QUE HACE, OPINA Y SIENTE EL CLIENTE

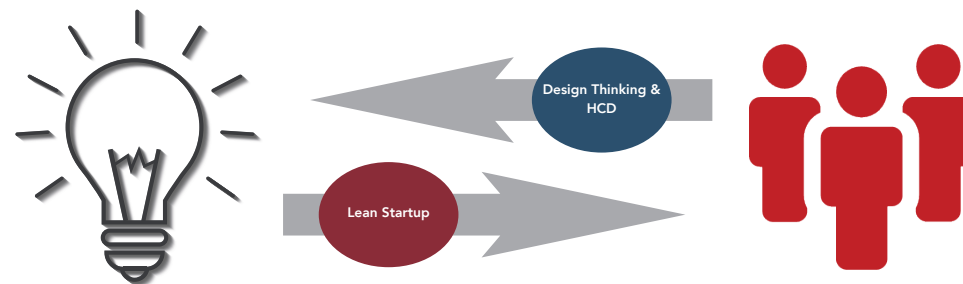
Para entender al cliente hay que realizar una investigación cualitativa en profundidad. Es aquí donde aparece la filosofía del *job-to-be-done*. Esto se refiere a que tenemos que ser capaces de ver lo que subyace detrás de las necesidades del cliente, que trascienden a lo funcional y a lo evidente, y que en muchas ocasiones, ni siquiera él lo sabe de forma explícita. Volviendo al ejemplo de IBERCAJA, esta anticipación se puede dar a través de dos procesos:

-**“Desing Thinking”**. Mediante la observación y el análisis de un grupo de personas que por algún motivo se considera homogéneo, se puede profundizar en la comprensión de su realidad y necesidades e identificar con ello potenciales oportunidades de negocio. Por ejemplo, si se observa que hay un grupo de personas solteras, con poder adquisitivo alto, y que ahí podría darse una oportunidad porque tienen unas características y, probablemente, necesidades parecidas. Por tanto, el *Desing Thinking* parte de un reto: debemos identificar la necesidad y ofrecer una solución. Partimos del colectivo al que nos dirigimos.

-El **“Lean Startup”**, por su parte, arranca desde la idea misma. Una idea que puede parecer innovadora, brillante, de éxito, pero que se debe validar o rechazar. Debemos pivotar esa idea hasta que se da con la buena, con la viable para el grupo de personas a la que va dirigida. Por ejemplo, consideramos que un crucero para solteros puede tener éxito. A partir de ahí, nos pondríamos a trabajar y ver lo que podríamos obtener.

La investigación CUALITATIVA

Una filosofía: Descubrir los **job-to-be-done**
Dos enfoques: **Lean StartUp vs Design Thinking**



Para ambos procesos es fundamental:

- **La Investigación:** saber quién es el cliente; empatizar y escuchar; saber lo que está viviendo hoy en su relación con nuestra compañía; redefinir el problema basándose en el conocimiento que has obtenido.

- **El Diseño:** diagnosticar y rediseñar la solución funcional para cubrir la necesidad; realizar una propuesta de valor, no solo para ese segmento de clientes, sino para el resto que aunque no lo vive, lo ve y lo recuerda; describir lo que queremos que sienta en cada interacción. Ha de estar alineado con sus necesidades y con nuestra estrategia de negocio.

La investigación CUALITATIVA



La investigación CUALITATIVA



A la hora de investigar, es de vital importancia la realización de entrevistas, para lo que podemos utilizar distintas técnicas.

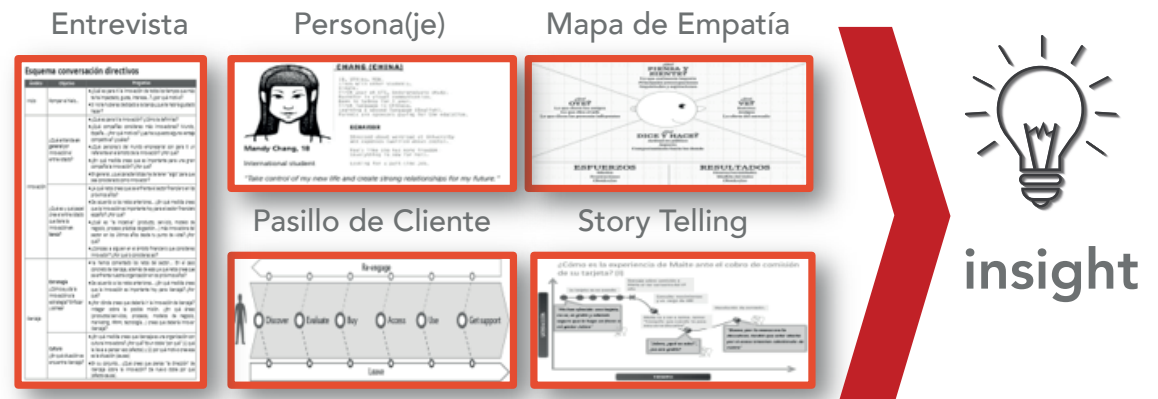
“El método de entrevistas es interesante debido al gran abanico de posibilidades que ofrece: entrevista de cliente, entrevista de problema, entrevista de solución, etc. Aunque hay que poner especial atención en no mezclarlas nunca porque si no al final acabas diciéndole al cliente ‘a que te gusta, a que no te gusta...’ y a lo mejor estás en fase de descubrir qué le pasa”. Nacho Torre. Jefe de Innovación y Experiencia de Cliente en IBERCAJA.

Además, es importante entender en qué contexto se encuentra el cliente y qué plano es el que estamos analizado:

“Debemos aplicar el método de la cebolla, donde analizamos lo que los clientes quieren desde distintos puntos de vista: desde un plano emocional, desde un plano funcional y también desde un plano social”. Nacho Torre.

Se trata de analizar al cliente para conseguir una visión más profunda y personal. Con esta información será más fácil comprender lo que subyace bajo la propia necesidad o decisión del consumidor y podremos ofrecerle un servicio más completo que se ciña mejor a sus características.

La investigación CUALITATIVA



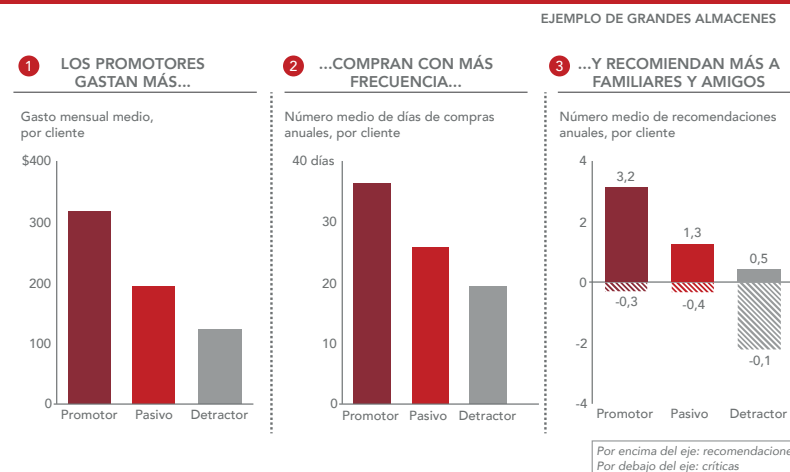
4. ANTICIPAR COMPORTAMIENTOS DEL CLIENTE

En este punto habría que incidir en la importancia de saber cuál es el grado de satisfacción de nuestros clientes y cuál es su experiencia. Como veíamos anteriormente, el análisis de la correlación entre los hechos y sensaciones vividas por el cliente y los resultados de negocio nos permite saber lo que más afecta en su experiencia. Pasar de medir generalidades a acciones concretas nos da aquello de lo que hablaba Tom Peters: palancas accionables de mejora.

Eso es lo que tratamos de hacer al medir el *Customer Journey* por momento o al identificar mediante el NPS. Es necesario saber si nuestros clientes son promotores, pasivos o detractores de la compañía, y conocer qué palancas les mueven en una dirección u otra para poder centrarnos en la más efectiva y anticipar comportamientos. El objetivo es conseguir el mayor número de promotores para que recomienden la compañía. Esta recomendación se traducirá en beneficio económico.

Centrándonos en el NPS, podemos afirmar que es una herramienta muy eficaz que permite estimar el valor económico de la satisfacción. Si lo gestionamos seremos capaces de anticipar comportamientos, como por ejemplo cuánto van a gastar nuestros clientes, con qué frecuencia, etc.

Esta correlación se da porque los clientes actúan coherentemente con su propensión a recomendar

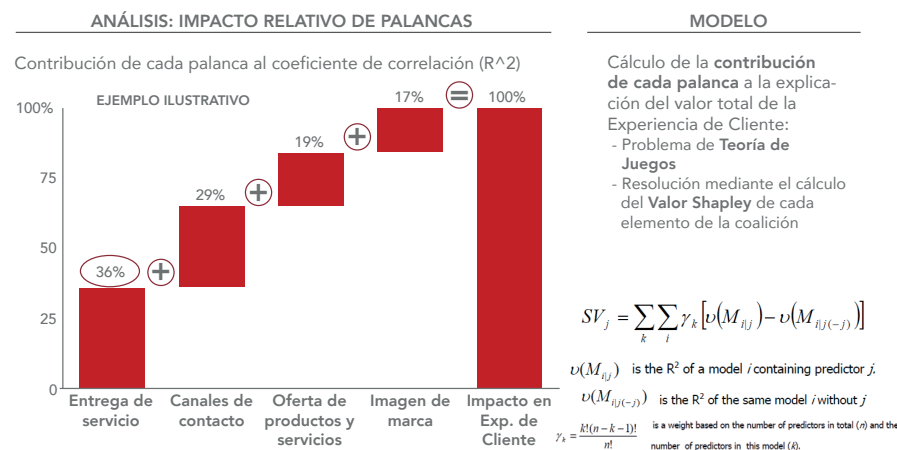


El NPS se basa en un análisis cuantitativo, a través de la realización de encuestas principalmente, aunque también cuenta con pinceladas cualitativas, ya que los clientes dicen lo que les gusta y lo que no. Desde BAIN&COMPANY nos presentan su modelo y los diferentes factores que les permiten analizar y anticipar comportamientos.

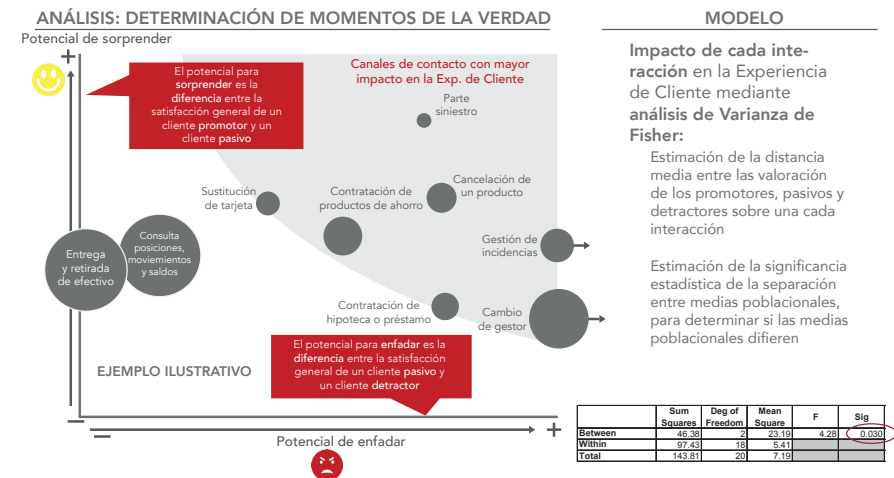
“Saber cuál es la palanca más efectiva es fundamental porque esto nos lleva a tomar decisiones estratégicas: ¿mejoro mis canales, reviso mis procesos de relación con el cliente, invierto en promocionar la imagen de marca?”. Santiago Casanova, Manager en Bain&Company.

Otro de los factores más relevantes en este análisis es saber cuáles son los momentos de la verdad que se desprenden de las encuestas top-down. Si observamos que la opinión de un promotor y un pasivo sobre una misma cuestión es muy diferente, querrá decir que ese factor explica su promoción. Si es parecida, es un factor que no tiene relevancia en ese aspecto.

Impacto de cada palanca en la Experiencia de Cliente



Determinación estadística de los Momentos de la Verdad



Una vez que sabemos qué es lo que más le importa al cliente y dónde deberíamos actuar, se desarrollarán los *business cases* teniendo en cuenta:

1. ¿Cuál será el incremento esperado en la satisfacción de clientes gracias a la ejecución de un determinado proyecto?
2. ¿Cuál será el beneficio económico derivado del incremento de la satisfacción de clientes conseguido con ese proyecto?

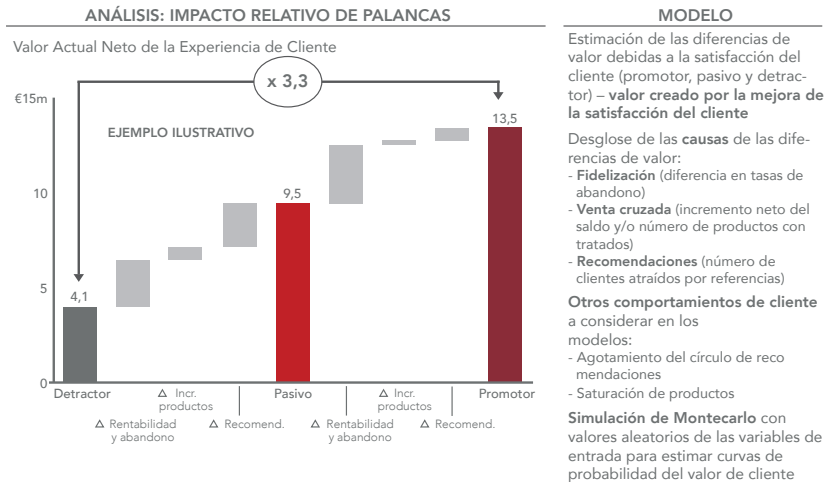
Estimación del impacto en Experiencia de Cliente de cada iniciativa propuesta

EJEMPLO ILUSTRATIVO	EJEMPLO 1	EJEMPLO 2
PARÁMETROS DE CADA PROYECTO QUE INFLUYEN EN LA MEJORA DEL NPS	"MEJORA DEL TIEMPO DE ESPERA EN LA SUCURSAL BANCARIA"	"MEJORA DEL TIEMPO DE ESPERA EN LA SUCURSAL BANCARIA"
Número de clientes afectados por el proyecto	~5 millones	~10 mil por año
Importancia para el cliente de los elementos afectados por el proyecto	ALTA	BAJA
Satisfacción actual de clientes con los elementos afectados por el proyecto	Satisfacción actual con "tiempo de espera en sucursal": 6,2	Satisfacción actual con "proceso de contratación de préstamo": 7,3
IMPACTO ESPERADO EN NPS	+5 p.p.	+0,2 p.p.

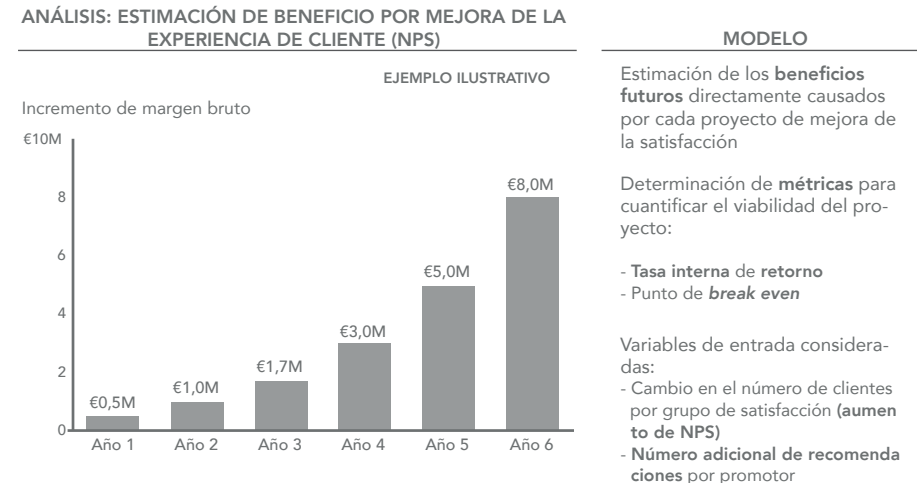
$$\Delta P_{\text{corregido}} = \left[\sum_{i=1}^N (K_i \alpha_i \Delta S_i) \right] \times 2 \times \left(1 - \frac{P}{10} \right)$$

Para concluir, podemos asegurar que apostar por la Experiencia de Cliente se refleja en un aumento de los beneficios económicos de la empresa. La inversión en proyectos concretos se materializa en un aumento de la satisfacción de los clientes, que multiplicará el número de promotores de la marca: mayor índice de recomendación y consumo.

Estimación de la diferencia de valor entre promotores y detractores



Estimación de la diferencia de valor entre promotores y detractores



Eso sí, además de demostrar su rentabilidad, para hacerla evolucionar por toda la compañía será necesario convertirla en una herramienta estratégica de todos. Tiene que dejar de ser un asunto técnico de área, para convertirse en una herramienta constante y aglutinadora de todos los esfuerzos con el cliente, que permita hacer lo que quieres hacer, y no sólo aquello que podías medir.



ARTÍCULO COORDINADO POR:

Pedro Barranco Director de DEC

CON LA CONTRIBUCIÓN DE:

Pilar Serrano Directora de Calidad en Telefónica España.

Nacho Torre Jefe Secretaría Técnica del CEO - Innovación y Experiencia Cliente en Ibercaja.

Santiago Casanova Manager en Bain and Company.

Alberto Córdoba Socio Director Xperience by Lukkap

Luisa Parra Manager C.R.O & Operation Excellence CETELEM

José Manuel Fernández Director de Servicios Comerciales y Gestión Inmobiliaria de AENA

Y la participación de muchos socios de DEC que asistieron al quinto Viernes

DEC para tratar la "Interpretación y Acción".

SOBRE DEC

Primera asociación sin ánimo de lucro que promueve en España el desarrollo e implementación de las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en la Experiencia de Cliente para empresas y profesionales. Con una visión internacional y actual, formación especializada, y tutorías con expertos, DEC ofrece a empresas, instituciones y emprendedores las herramientas necesarias para hacer de la Experiencia de Cliente la base del crecimiento sostenible, basado en:

Visibilidad & Posicionamiento

Excelencia

Reconocimiento

Resultados

Un punto de encuentro participativo, innovador, abierto, y plural para desarrollar esas mejores prácticas que llegan, en última instancia, a las personas.

Toda la información sobre la Asociación para la Experiencia de Cliente en:

<http://www.asociaciondec.org>

Patrocinado por:



- (1) Net promoter score: ¿con qué probabilidad recomienda la empresa a un amigo o familiar? Escala del 0 al 10. Fans -9,10. Neutros -8,7. Detractores -0,6.
- (2) Framework de DEC: La Onda de Cliente que incluye las cinco "ies" de la Experiencia de Cliente. Identidad Única, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacciones, Interpretación y acción.
- (3) The Boston Consulting Group. Firma de consultoría global y asesor principal en la estrategia de negocio.