

**Lo que nos dice el cliente es la principal fuente de crecimiento**

Estudio sobre el desarrollo de la operatividad de la experiencia del cliente en el mercado colombiano

*Deloitte en colaboración con la Asociación DEC (2016)*



# Contenido

Introducción	03
Madurez de la operatividad de la experiencia de cliente en el mercado colombiano	09
Objetivo del estudio	10
Conclusiones generales	15
Índice de madurez de la operatividad de la experiencia de cliente	21
Segmentos identificados	37
Conclusiones sectoriales	53
Agenda para el cambio: el decálogo de la experiencia de cliente operativa	85
El futuro de la operatividad de la experiencia de cliente	89
Metodología y equipo	101



# Introducción

## Jorge Martínez-Arroyo

Presidente

Asociación para el Desarrollo de la  
Experiencia de Cliente (DEC)

La Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) trabaja desde su fundación en 2014 en el impulso y la excelencia de esta disciplina en los países de habla hispana. Con más de cien compañías asociadas y eventos anuales como los Premios DEC, el Congreso Internacional sobre Experiencia de Cliente o los Viernes DEC, se ha consolidado como un referente para los profesionales que buscan poner al cliente en el foco de su estrategia empresarial.

Los beneficios de invertir en Experiencia de Cliente están más que demostrados, como se pone de manifiesto en el I Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente desarrollado por DEC en 2014. En concreto, las empresas que mejor experiencia proporcionan a sus clientes crecen entre 8 y 26 puntos porcentuales más que las que lo

hacen peor. Así mismo, las empresas mejor valoradas no lo son por casualidad, sino que han desarrollado un sólido modelo interno.

Ante una estrategia definida de Experiencia de Cliente, el siguiente gran paso es ponerla en marcha y la gran pregunta es ¿cómo? La “operatividad” es un reto para muchas compañías. Ya en la segunda edición del mencionado informe DEC se analizaron a nivel estratégico las rutas seguidas por algunas de las empresas líderes en Experiencia de Cliente, pero se hacía necesario profundizar en el detalle del día a día de las empresas más avanzadas. Con esta misión, Deloitte Digital ha abordado el presente estudio, en el que se lleva a cabo un análisis exhaustivo de cómo realiza la gestión diaria, táctica y operativa de la Experiencia de Cliente una muestra significativa de empresas colombianas

de diferentes sectores. Dentro de las conclusiones podemos encontrar respuesta a dudas frecuentes que nos asaltan a la hora de aterrizar la estrategia al mundo operativo.

En el informe aparecen datos tan significativos como que el 80 % de las empresas encuestadas declara estar total, parcial o ligeramente de acuerdo con que la Experiencia de Cliente es un pilar estratégico en su compañía. Este hecho tiene su reflejo en que más de la mitad (57 %) ya ha creado un área de Experiencia de Cliente en sus líneas de negocio. Además, el 62 % de ellas cuenta con un programa de voz del cliente.

En definitiva, un exhaustivo estudio que sin duda se convertirá en una referencia para muchas compañías que se hallan en la búsqueda de la excelencia en la Experiencia de Cliente.



# Introducción

## Camilo Rodriguez

Gerente Líder CMS

(Customer & Marketing Strategy)

Deloitte LATCO

## Lo que nos dice el cliente es la principal fuente de crecimiento

El cliente cada vez más se involucra de manera directa con las marcas donde la portabilidad de la información lo ha hecho ser más exigente, solidario y sofisticado; así mismo, el cliente comparte sus experiencias y emociones por diferentes medios que logran tener incluso un alcance mayor que las mismas marcas a diferentes públicos y mercados.

Es por esto que las compañías vienen dándole más valor a la voz del cliente, para conocer su satisfacción en los diferentes canales donde ofrecen sus productos y servicios y, más aún, como fuente de inspiración para el desarrollo del negocio y/o definir su estrategia corporativa para los años venideros.

Este estudio refleja que las compañías colombianas ya comienzan a orientar todas las actividades del negocio de afuera hacia adentro (voz del cliente), buscando mecanismos para generar experiencias y

emociones que permitan permanecer más en la memoria y así diferenciarse frente a la competencia.

Ahora, el reto que tenemos por delante es lograr la operatividad de la experiencia del cliente con el fin de gestionarla de forma continua y así monitorear, evaluar, generar *insights* y ejecutar acciones a través de los diferentes momentos de verdad del *customer journey*.

En el análisis veremos que el 50% de los profesionales encuestados afirma que las compañías ya cuentan con una estrategia y cultura definida de experiencia al cliente, no obstante, no hay una divulgación de estos temas de manera formal y continua, quedando la información e iniciativas de “*customer experience*” en pocas personas de la organización, sin llegar a las áreas operativas del negocio para su socialización en la ejecución o, a los cargos más altos para su patrocinio e impulso.

En las entrevistas, los directivos de las compañías mencionaron que se toman muy en serio lo que el cliente dice, y cuentan con algunas iniciativas y herramientas para la captura de la voz del cliente. Sin embargo, también afirman que esto se queda simplemente para identificar su satisfacción y no se hace de forma constante, por lo tanto, es difícil tener un *feedback* a tiempo, por lo que se pierde oportunidad inmediata de mejora en situaciones de dolor del cliente y, más aún, de tener *insights* que permitan ejecutar generadores de experiencias memorables y/o ideas para ayudar a que el negocio se diferencie y crezca.

Las compañías ya vienen dando pasos atrevidos y destinando recursos importantes en la estrategia de la experiencia al cliente, pero para que sea efectivo es importante que éste las vea materializadas y que se le involucre en el diseño para suplir sus necesidades.



# Introducción

## Carlos Graham

*International speaker-Customer Experience &  
Former VP Customer Experience ETB, Colombia*

## Una buena experiencia al cliente tiene un impacto financiero positivo

En un entorno competitivo donde la diferenciación por precio, producto o tecnología es cada vez más fácil de replicar, la experiencia ofrecida a sus clientes mediante sus productos y servicios será el único factor diferenciador sostenible en el mercado.

La evidencia que demuestra la correlación entre indicadores de satisfacción, recomendación, esfuerzo, etc. con el valor de la compañía es cada vez más contundente. Las empresas que están en el ACSI (American Customer Satisfaction Index) Stock Portfolio vs el S&P 500 tienen 5 veces mayor valor. El efecto del boca a boca por una buena o mala recomendación, por ejemplo, se puede calcular y establecer su impacto en el incremento en ventas o del consumo existente de los clientes. En ETB sabemos que un cliente promotor puede atraernos 0.7 clientes y un detractor

quitarnos 2.5. Un cliente promotor de la marca no solo la recomienda a colegas, familiares o amigos sino que también tiende a exigir menos atención que un cliente que tiene problemas permanentes con cada interacción que tiene con la empresa. Por lo tanto, un buen servicio o experiencia reduce los costos de atención. En ETB un cliente promotor nos llama un 44% menos que un detractor. En conclusión, una buena experiencia impacta en las utilidades y flujo de caja de la compañía. La experiencia del cliente es una responsabilidad de toda la cadena de valor y no solo del departamento de servicio al cliente o de operaciones. Se entiende como proceso de experiencia al cliente desde el diseño del producto y servicio hasta la decisión de continuar pagando por el mismo y/o comprar más. A lo largo del pasillo del

cliente, mejor conocido como "Customer Journey", existen momentos de verdad asociados a las experiencias que el cliente va obteniendo, cuya extracción de valor puede ser positiva o negativa.

Convertirse en un referente de servicio en el mercado requiere de un proceso sistemático, desde la identificación de los puntos claves para el cliente, establecer las desviaciones respecto a lo deseado mediante la voz del cliente, hasta actuar de manera continua para brindar una experiencia memorable generando emociones positivas en los clientes. Convertir esto en un círculo virtuoso lo llevará a desarrollar una cultura de servicio que no es replicable por ningún competidor.



Madurez de la operatividad de  
la experiencia de cliente en el  
mercado colombiano

# Objetivo del estudio

La capacidad de llevar la estrategia a la práctica con procesos que permitan de una forma sistemática conocer, analizar y actuar sobre la experiencia de los clientes es lo que diferencia a los líderes de las organizaciones.

El presente estudio busca analizar el **nivel de madurez en la gestión operativa de la experiencia del cliente en el mercado colombiano**. Este nivel de operatividad de la experiencia del cliente se establece analizando distintos conceptos, entre ellos:

- ¿Cómo se organiza la empresa para gestionar la experiencia del cliente y qué tan enfocados están sus estrategias y objetivos hacia esta disciplina?
- ¿Qué esfuerzos están realizando las empresas para poder medir correctamente los niveles de experiencia del cliente de forma sistemática?
- ¿Tienen las empresas la capacidad y la voluntad de incorporar la opinión de sus clientes sobre su experiencia en la gestión del día a día del negocio? ¿Cómo lo están haciendo?

- ¿Cómo miden el impacto de la operatividad de la experiencia del cliente y qué tan frecuente se ponen en marcha iniciativas de mejora?

**En este estudio damos respuesta a estos y otros interrogantes en torno a la gestión y medición de la experiencia del cliente en el día a día.**

Debido a que esta disciplina hasta ahora está incursionando en el país, el camino por recorrer en su operatividad es largo. Sin embargo, ya se empiezan a apreciar diferencias entre las empresas que ponen al cliente en el centro de su gestión diaria y aquellas que aún luchan por convencer de la necesidad de centrarse en el cliente, medir y analizar su opinión respecto al servicio recibido.





### ¿Qué es la operatividad de la experiencia del cliente?

En Colombia algunas empresas ya se están enfocando en entender y escuchar al cliente, ubicándolo en el centro de sus actividades. Son estas compañías las que han abierto un espacio en los comités de dirección para la gestión de la experiencia del cliente, haciendo notar con el ejemplo la creciente importancia que esta disciplina toma dentro de las organizaciones y el incremento en los esfuerzos por medir y mejorar la experiencia de los clientes.

Las empresas más avanzadas en esta cuestión han diseñado proyectos estratégicos y hojas de ruta con el fin de determinar la dirección que deben tomar para mejorar la experiencia de sus clientes.

Sin embargo, aunque la estrategia es fundamental como punto de partida, **la clave se encuentra en la gestión diaria, táctica y operativa de la experiencia del cliente.** Solo cuando se tengan los **procesos, personas y tecnología** en marcha, se podrá lograr que la gestión de la experiencia del cliente pase al día a día de la organización, a su operación y deje de estar en los comités de dirección para estar en manos de todos los empleados.

Solo cuando la voz de los clientes sea incorporada de forma diaria en los sistemas de las compañías y estas sean capaces de reaccionar con rapidez ante lo que dice el cliente, se podrá decir que las compañías se centran en la gestión de la experiencia del cliente.

### ¿Cómo se estructura este estudio?

El contenido y desarrollo del estudio se estructura en tres bloques fundamentales que ahondan de forma progresiva en los diferentes temas a analizar.

El primer bloque se centra en un **análisis de los resultados obtenidos** y a su vez se divide en cuatro partes:

- **Conclusiones generales:** se presenta un corto resumen con el índice de madurez promedio de las empresas estudiadas en Colombia, una comparación entre algunos sectores económicos y los retos principales a los que se enfrenta el país en este ámbito.
- **Índice de madurez de la operatividad de la experiencia del cliente:** se explica la métrica principal del estudio y se presentan los resultados de las encuestas con carácter general, enfocándose en los datos más representativos para una mejor comprensión del alcance de los mismos.
- **Segmentos identificados:** a partir del índice, se define una serie de segmentos con características comunes y nivel de madurez similar, con el fin de hacer diagnósticos más particularizados.
- **Conclusiones sectoriales:** debido a las fuertes diferencias existentes entre sectores, se realiza un análisis similar por industria.

En el segundo bloque se definen **los puntos clave para alcanzar la madurez en la operatividad de la experiencia del cliente**, explicando cada uno de ellos con ejemplos de las mejores prácticas.

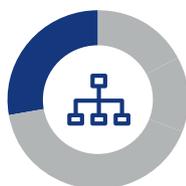
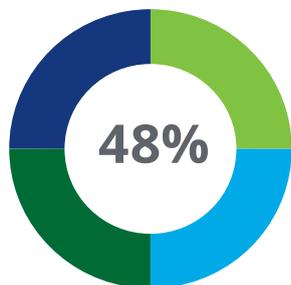
El tercer bloque es una recopilación de las tendencias presentes y futuras en la operatividad de la experiencia del cliente, desarrollando casos de éxito de cada tema en otros países y mercados.

Es importante aclarar que los resultados del estudio son fruto de las respuestas proporcionadas por las empresas participantes, las cuales son en su mayoría **organizaciones con un fuerte interés en la experiencia del cliente**. Por este motivo, **se debe contextualizar al lector de la visión avanzada** de algunos de los resultados recogidos en este estudio y, consecuentemente, **entender que este es un reflejo de la situación de un perfil alto de las compañías del mercado colombiano y no una media del mismo**.



Conclusiones generales

La mayoría de compañías en Colombia son catalogadas como recolectoras, pues dedican sus esfuerzos a la captura del *feedback*.



**50%**

#### **Estrategia y cultura**

- La mayoría de empresas tienen establecidos objetivos claros de experiencia del cliente y consideran que ésta es un pilar de la estrategia de negocio.
- Existe un área enfocada a la experiencia del cliente pero no una gerencia ni un comité de innovación.



**45%**

#### **Medición y generación de *insights***

- Falta distribuir la información recopilada del *feedback* a toda la compañía, pues usualmente sólo se hace a algunas áreas y poco la utilizan.
- La mayoría de empresas miden el impacto de la operatividad de la experiencia del cliente de forma moderada, a través de la satisfacción del cliente.



**49%**

#### **Voz del cliente**

- Ya se utilizan programas de voz del cliente.
- La captura del *feedback* se realiza de manera reactiva y busca definir el nivel de satisfacción.
- El correo electrónico es el canal más utilizado.
- La escucha del cliente se realiza sobre muestras pequeñas.



**55%**

#### **Diseño y ejecución**

- Aunque las compañías han implementado iniciativas de mejora, son pocas en relación a las diseñadas.
- En las compañías ya se empieza a generar espacios exclusivos para la generación de iniciativas de experiencia al cliente.

Los sectores con mayor índice de madurez son más avanzados en el análisis y la acción, mientras los demás sectores se enfocan en la captura de datos.

## Índice de madurez



55

### Seguros

- Cuenta con el más alto índice de madurez en cuanto a la generación de *insights*.
- Las compañías del sector son proactivas en la recopilación de información y hacen uso de múltiples canales.

53

### Sector financiero

- Presenta mayor avance en la construcción de una estrategia y de una cultura enfocada en la experiencia del cliente, así como en la oferta de una experiencia multicanal y en un mayor uso de los canales virtuales.
- Confunde experiencia del cliente con satisfacción.

51

### Consumo y retail

- Es el sector con mayor diversidad de canales para la recopilación de *feedback* con los clientes.
- Falta invertir esfuerzo para mejorar la experiencia del cliente y asociarla con los indicadores de negocio.

49

### Medios y entretenimiento

- La organización de las compañías no muestra un enfoque hacia la experiencia del cliente.
- Hay un bajo uso de herramientas para la gestión de la experiencia del cliente.

49

### Farmacéutico y salud

- A pesar de plantear diversas iniciativas de mejora, son pocas las que se ponen en marcha.
- Hace falta distribuir la información recopilada del *feedback* a lo largo de todas las áreas.

49

### Turismo

- Es el sector que logra llevar a cabo más acciones para mejorar la experiencia del cliente.
- Se apoya en la telefonía inteligente y captura el *feedback* a través de aplicaciones móviles.

47



### Utilities

- Es el sector más avanzado con programas de escucha al cliente.
- Hace falta pasar de la voz del cliente al análisis y el desarrollo de planes de mejora.

Aunque se evidencia la creciente importancia de la experiencia del cliente en las organizaciones colombianas, existen numerosos retos que estas deben superar.



Crear un área de experiencia del cliente en las organizaciones



Diferenciar entre experiencia y satisfacción del cliente



Aprovechar la tecnología y el teléfono inteligente para comunicarse con el cliente



Compartir una misma definición de experiencia del cliente entre todas las áreas y enfocar sus esfuerzos a la mejora de esta



Poner en marcha las iniciativas diseñadas



Distribuir la información del *feedback* y las iniciativas en torno a la experiencia del cliente a lo largo de todas las áreas



Incrementar la frecuencia del análisis del *feedback*



Trazabilidad de la experiencia de cada cliente en el tiempo



Escuchar a más clientes que representen la opinión de todos los segmentos



Cuantificar el impacto de la operatividad de la experiencia del cliente y relacionarlo con los indicadores de negocio



Desarrollar una estrategia de omnicanalidad



Utilizar la captura del *feedback* para crear acciones innovadoras de mejora y no solo para medir el nivel de satisfacción del cliente



Índice de madurez de la  
operatividad de la experiencia  
de cliente



Deloitte definió un índice de madurez, con el fin de identificar la posición que ocupa cada empresa en función de su operatividad de la experiencia del cliente.

En la creación del índice de madurez de la operatividad de la experiencia del cliente, Deloitte evaluó las capacidades, los esfuerzos y el potencial de crecimiento de cada empresa con base en las respuestas proporcionadas. Dicha evaluación incluye los siguientes aspectos:

- Estrategia y cultura de experiencia del cliente
- Captura de la voz del cliente
- Medición y generación de *insights*
- Diseño y ejecución de acciones sobre el *feedback*

## Input para el índice de madurez



### Estrategia y cultura

- Organización enfocada a la experiencia del cliente
- Estrategia transformadora
- Cultura organizacional



### Medición y generación de insights

- Análisis cualitativo y cuantitativo
- Distribución de la información
- Iniciativas de mejora



### Voz del cliente

- Canales de atención
- Captura en tiempo real
- Escucha y respuesta del cliente



### Diseño y ejecución

- Respuesta al *feedback* del cliente
- Puesta en marcha de planes de mejora
- Impacto de la ejecución

## Segmentos definidos

Índice de madurez  
de la operatividad  
de la experiencia  
del cliente

>  Principiantes

>  Recolectores

>  Analizadores

>  Colaboradores

>  Transformadores

Los segmentos ayudan a clasificar cada empresa y a identificar los próximos pasos para el desarrollo de éstas.

# 1. Estrategia y cultura



La gestión operativa de la experiencia del cliente implica conocer su experiencia y utilizar esta información para, de forma sistemática, tomar decisiones y poner en marcha acciones que busquen mejorarla. Por este motivo, la operatividad de la estrategia definida de la experiencia del cliente se lleva a cabo en torno al proceso de escucha, análisis y acción sobre su voz. Esta escucha permite adaptar los productos, servicios y experiencias a sus necesidades y optimizar los cambios estructurales que impactan de forma directa y positiva en los indicadores de negocio.

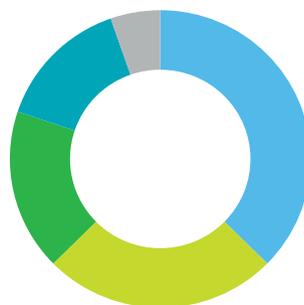
Las empresas entrevistadas muestran más seguridad respecto a la creciente importancia de la voz del cliente, dado que para un 37% este es uno de los pilares de la estrategia de la compañía. Sin embargo, surgen dudas e inseguridades al afirmar que toda la organización trabaja con objetivos globales claros en lo que se refiere a experiencia del cliente, pues el porcentaje de empleados totalmente de acuerdo con esta idea es de solamente el 22%. Adicionalmente, el porcentaje de respuestas de empleados que desconocen la existencia de estrategias en este ámbito deja en evidencia la necesidad de distribuir tal información a toda la organización y de difundir los objetivos en cuanto a experiencia del cliente.

En Colombia la experiencia del cliente viene adquiriendo mayor importancia como parte indispensable de la estrategia y los objetivos de las compañías.



## ¿Existe una estrategia de experiencia del cliente definida y con objetivos claros?

- 22% Totalmente de acuerdo
- 36% Parcialmente de acuerdo
- 18% Ligeramente de acuerdo
- 15% En desacuerdo
- 9% Lo desconozco



### ¿La experiencia del cliente es un pilar de la estrategia de la compañía?

- 37% Totalmente de acuerdo
- 25% Parcialmente de acuerdo
- 18% Ligeramente de acuerdo
- 15% En desacuerdo
- 5% Lo desconozco

A lo largo de los últimos años, las empresas colombianas han venido conformando áreas enfocadas en manejar la experiencia del cliente.

El primer paso de la operatividad de una estrategia de experiencia del cliente consiste en la creación de un área específica, enfocada en la gestión de esta disciplina. Aunque toda la organización debe estar alineada con la estrategia, contar con un departamento de experiencia del cliente asegurará que todas las capacidades y acciones de la compañía estén orientadas hacia el cliente.

Las empresas en Colombia han mostrado un mayor interés hacia la gestión de la experiencia del cliente, motivo por el cual más de la mitad (57%) ya ha creado un área de experiencia del cliente en sus líneas de negocio. No obstante, aún queda camino por recorrer dado que menos de la mitad de las empresas registran una gerencia (38%) y un comité de innovación (45%) dedicados a esta disciplina.

¿Existe una gerencia de experiencia del cliente en su compañía?



¿Existe un comité de innovación de experiencia del cliente, encargado de liderar iniciativas estratégicas?



¿Existe un área de experiencia del cliente en su línea de negocio?

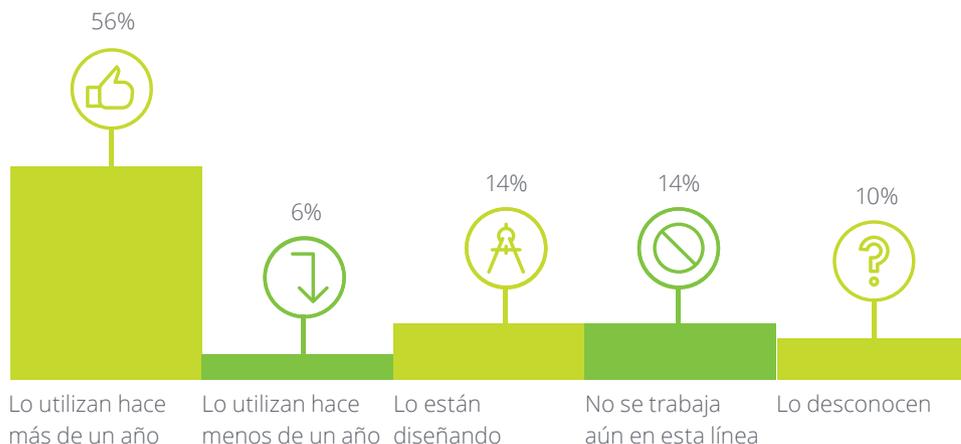


■ Sí ■ No ■ Lo desconozco

## 2. Voz del cliente



### ¿Existe un programa de voz del cliente?



El programa de voz del cliente es el punto de partida de todos los aspectos formales y funcionales de la operatividad de la experiencia del cliente. Para que esta sea completa, es necesario una auténtica transformación empresarial.

Aunque más del 60% de las empresas colombianas tienen un programa de voz del cliente, esto no garantiza una verdadera

operatividad. Adicionalmente, la escasa inversión en tecnología de este tipo es el reflejo de la pequeña escala en la que se operan estos programas de voz del cliente.

Por otro lado, la mayoría de empresas realizan el *feedback* por iniciativa del cliente y por ende se enfocan en medir el nivel de satisfacción, asumiendo una actitud reactiva.

Se empiezan a observar prácticas de captura de la voz del cliente, pero la mayoría se enfocan únicamente en la medición del nivel de satisfacción.

### ¿Cuándo se captura el *feedback*?



### ¿Qué se busca conocer con la captura del *feedback*?



### Canales activos

Más del 60% de las empresas utiliza menos de 4 canales, los cuales suelen ser correo electrónico, atención telefónica, la propia web y encuestas presenciales, para recibir el *feedback* de los clientes. Los resultados del estudio demuestran que la multicanalidad no garantiza una compilación de la información en un único repositorio y que abrir nuevos canales de escucha como redes sociales no siempre va acompañado

de una estrategia de seguimiento y análisis del *feedback*.

Por otra parte, la selección del canal depende de la calidad y de la disponibilidad de los datos de contacto que tiene la compañía, así como de la tipología del cliente, dado que no todos los clientes se expresan e interactúan en todos los canales por igual.

Las empresas en Colombia ya empiezan a utilizar múltiples canales, aunque falta fomentar el uso de canales digitales y la omnicanalidad.

### Penetración de los canales



El correo electrónico es el canal más utilizado, presentándose en el 58% de los casos, por ser uno de los canales más económicos. Este canal es seguido por los agentes a través de *call center* y las encuestas presenciales.

Por el contrario, canales como el SMS o las aplicaciones móviles no son comunes en el mercado colombiano a pesar de

encontrarnos inmersos en la era del celular inteligente. Aunque el índice de penetración de la telefonía móvil en Colombia es del 118%\*, menos del 10% de las compañías implementan estrategias enfocadas a este canal.

\* Fuente: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Julio, 2016). Boletín Trimestral de las TIC.

## Si bien todo cliente desea sentirse único y es clave tener representación de cada segmento, la escucha del cliente se aplica sobre una muestra pequeña.

En un contexto donde cada cliente quiere sentirse único y exige ser escuchado, las empresas deben esforzarse por abarcar muestras estadísticas o representativas para dar la oportunidad de hablar a todos sus clientes. En el panorama colombiano, menos del 50% de las empresas cuentan con datos de contacto de más del 50% de sus clientes. Adicional a la calidad media de la base de datos, son muy pocas las empresas que realizan encuestas a todos los clientes posibles.

capturan el *feedback* de forma aleatoria, mientras que el 31% y el 26% de las empresas se basan en el comportamiento y el valor del cliente respectivamente.

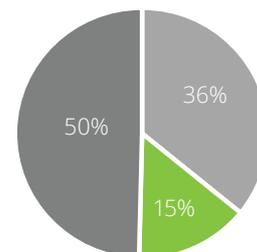
Tan solo el  
**42%** de las compañías tienen datos de contacto de más del  
 **50%** de sus clientes

Adicionalmente, es necesario tener presente que no todos los clientes tienen la misma voz y que la captura no debe incidir sobre segmentos similares o no representativos. El 44% de las empresas en Colombia seleccionan a los clientes sobre los cuales

## Cientes que...

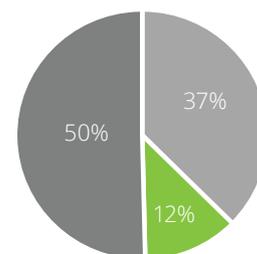
### Son encuestados en el año

Mientras solo el 15% de los profesionales afirmaron que sus empresas encuestan a más del 50% de los clientes sobre los cuales disponen de datos de contacto, más del 20% afirmó entrevistar a menos del 10% de esta muestra de clientes.



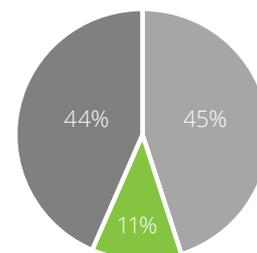
### Responden la encuesta

Solamente el 12% de los profesionales afirman que más del 50% de los clientes a los que se les entrega una encuesta la responden. El 30% señala que menos del 10% responde las encuestas distribuidas por la compañía.



### La empresa responde su feedback

El 11% declara que su empresa contacta a más de la mitad de los clientes que diligencian las encuestas, con el objetivo de darle respuesta al *feedback*. El 45% de los empleados afirman desconocer las acciones de sus empresas frente a esta acción.



# 3. Medición y generación de *insights*



El *front-line* o personal de contacto directo con el cliente representa el principio de la entrega de una buena experiencia y la imagen de la compañía, por lo que sus acciones repercuten directamente en la experiencia de los usuarios. Por lo tanto, si la información no llega a estos niveles, se limita la capacidad de mejora y como consecuencia

se pierde la efectividad de los sistemas de escucha. Es por esto que, aunque es importante el acceso a la información, la verdadera palanca del cambio recae en la habilidad de la empresa de proporcionar la información adecuada, adaptada al perfil y a la zona de impacto del empleado.



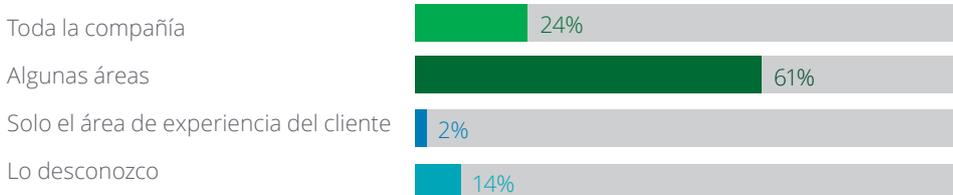
## Se posee una herramienta de distribución de resultados

- 24% Totalmente de acuerdo
- 20% Parcialmente de acuerdo
- 12% Ligeramente de acuerdo
- 19% En desacuerdo
- 25% Lo desconozco

Los esfuerzos por distribuir la información incrementan con los años, lo cual se ve reflejado en la implementación de una herramienta de distribución de resultados por parte de numerosas empresas. No obstante, el camino por recorrer aún es

largo dado que solamente el 24% de los empleados afirmaron con total seguridad que la información capturada en el *feedback* se distribuye a toda la compañía, mientras que el 25% está en desacuerdo con esta afirmación.

### ¿Quién utiliza la información capturada?



Aunque se percibe una tendencia por involucrar diversas áreas de las organizaciones en el análisis de los resultados y el 24% de los encuestados afirman que la información llega a toda la organización, esta es en su mayoría compartida únicamente a ciertas áreas

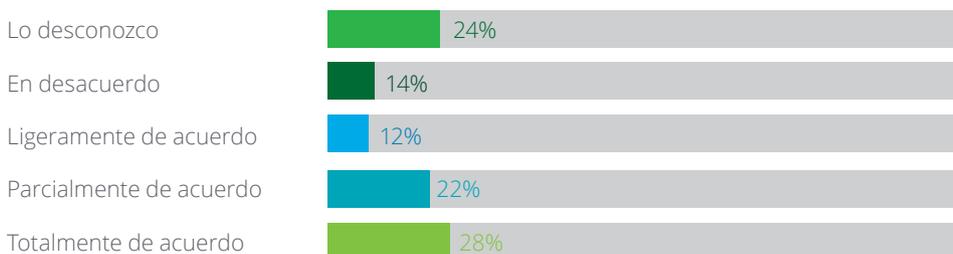
(61%). Como consecuencia, las iniciativas o cambios creados por el análisis de los datos no suelen abarcar la totalidad de la organización y no se traducen en políticas que generen rutinas en todos los empleados.

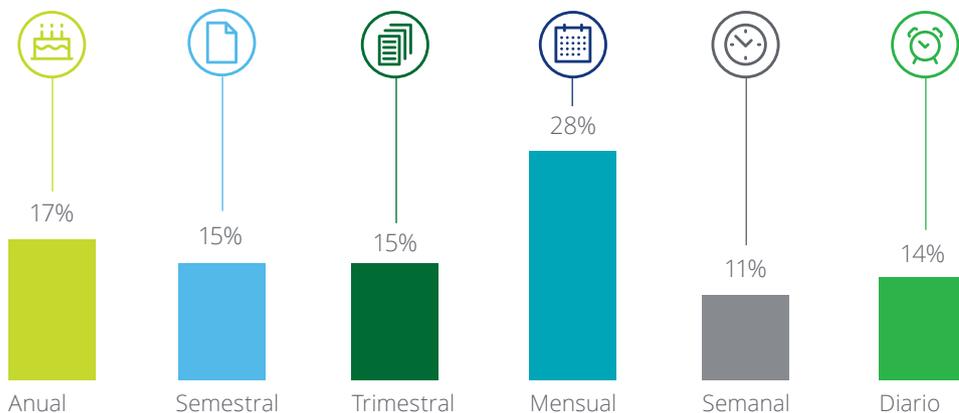
La mayoría de empleados desconocen si sus empresas poseen herramientas de distribución de resultados y solo algunas áreas utilizan tal información.

La generación en tiempo real de *insights* a partir del *feedback* recopilado permite que las organizaciones implementen una acción más efectiva sobre este. Sin embargo, toca

ir dos pasos más allá: analizar la información inmediatamente y generar el plan de acción de las iniciativas según los *insights* hallados.

### ¿Se realizan informes de experiencia del cliente?





En Colombia se evidencia el carácter incipiente del análisis de la experiencia del cliente en las empresas, pues solo el 28% afirma con total seguridad que realizan informes al respecto.

Por otra parte, se observa una gran diversidad en cuanto a la frecuencia de los análisis, puesto que mientras el 53% de las empresas analizan los resultados del *feedback* mensualmente o más seguido, el 47% lo realiza con menor frecuencia. Estas últimas organizaciones se encuentran lejos de los estándares aconsejables y la

baja frecuencia de los análisis erosiona la capacidad de ser flexibles y adaptarse a las necesidades de los clientes. Lo anterior implica que si uno de los clientes presenta un problema, se tendrá constancia de ello 30 días después, cuando probablemente ya no sea posible solucionarlo o las medidas que se puedan tomar no tengan relevancia para él. Dado que las experiencias ocurren constantemente, las organizaciones deben ser ágiles al momento de analizar y entender qué está pasando para poder actuar en consecuencia.

En Colombia ya existen informes de experiencia del cliente y por lo general son actualizados mensualmente.

A pesar de que las empresas implementan esfuerzos en la generación de iniciativas de mejora, éstas son diseñadas en gran parte de forma aislada.

La importancia de la experiencia del cliente en las compañías en Colombia es cada vez mayor, lo cual se evidencia en los esfuerzos implementados por capturar la información, analizarla y diseñar iniciativas de mejora. Sin embargo, el mayor enfoque en la etapa de captura refleja el carácter incipiente de esta disciplina en el país, puesto que es una muestra de la falta de sistematización de los procesos.

Por otro lado, resulta alentador encontrar que tan solo el 9% de los profesionales encuestados afirmaron que sus empresas no han diseñado iniciativas de mejora de la experiencia del cliente. Sin embargo, más allá del diseño de éstas, las empresas deben ser capaces de construir un plan sólido que agrupe todas las iniciativas, de tal forma que su implementación sea más eficiente y beneficie colectivamente a todas las áreas de la organización.

#### ¿A qué fase del proceso de operatividad de la experiencia del cliente se dedica más la empresa?

39%  
Captura de información

39%  
Iniciativas de mejora

23%  
Análisis y distribución de la información

#### ¿Existen iniciativas de mejora de la experiencia del cliente?

49%  
Plan de iniciativas

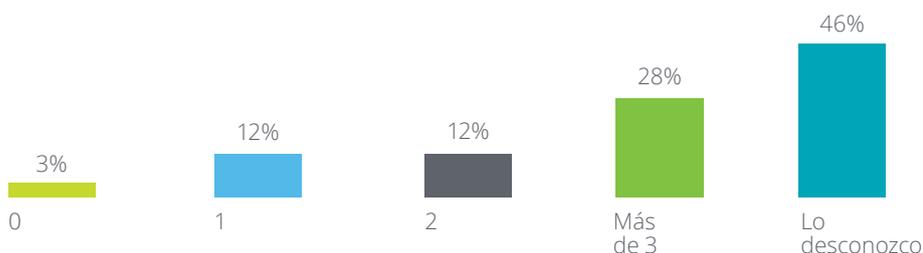
41%  
Iniciativas aisladas

9%  
No existen

# 4. Diseño y ejecución



**Iniciativas de mejora de la experiencia del cliente puestas en marcha en el último año**



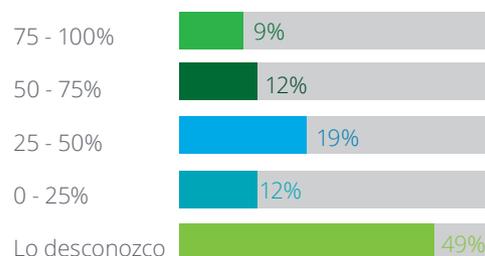
La correcta y eficiente medición de la experiencia del cliente no es suficiente para garantizar mejoras en los indicadores de negocio de las empresas. Es necesario la implementación de iniciativas que busquen mejorarla y que se alinean con todas las áreas de la compañía.

Las empresas en Colombia han entendido esta necesidad y por ende han comenzado a implementar diversas iniciativas de mejora de la experiencia del cliente (en el último año el 28% de las empresas implementaron más de 3 iniciativas). No obstante, la cantidad de iniciativas implementadas es aún bajo

respecto al total de iniciativas creadas, motivo por el cual las compañías deben incrementar sus esfuerzos en la ejecución para no abandonar las ideas generadas a partir del análisis del *feedback*.

Por otro lado, los resultados muestran que las organizaciones se encuentran rezagadas en cuanto a la difusión de la información entre los empleados, dado que casi la mitad de ellos desconocen las iniciativas de mejora diseñadas e implementadas por sus compañías.

**Porcentaje de iniciativas puestas en marcha respecto al total identificado**



Numerosas empresas han implementado iniciativas de mejora de la experiencia del cliente, aunque la mayoría de empleados desconocen tales acciones.

### Medición del impacto de la operatividad de la experiencia del cliente

66%

de las compañías **miden el impacto** de la operatividad de la experiencia del cliente



85% A través de la satisfacción del cliente



15% A través de los ingresos de la compañía

Uno de los principales retos de las empresas a la hora de apostar por la experiencia del cliente recae en la medición del impacto de ésta. La naturaleza cualitativa de sus resultados dificulta la cuantificación de la repercusión de estas iniciativas. Por lo tanto, es necesario tener una buena base para medir la experiencia, con el fin de defender internamente los cambios en los procesos, personas y tecnología que supone la transformación hacia la experiencia de cliente.

Cada vez más compañías en Colombia son conscientes del enorme impacto que genera el hecho de centrar todas sus decisiones alrededor del cliente, pues el 66% mide el impacto de esta disciplina. No obstante, son pocas las que logran traducir en ventas o beneficios las distintas iniciativas y planes de mejora puestos en marcha.

Por otro lado, la mayoría de compañías (57%) obtienen impactos moderados de la operatividad de la experiencia del cliente, dando espacio para mejoras.

La mayoría de compañías miden el impacto de la operatividad de la experiencia del cliente a través del nivel de satisfacción, obteniendo resultados muy generales de la voz del cliente.

### Nivel de impacto de la operatividad de la experiencia del cliente



5%  
Nulo



21%  
Bajo



57%  
Moderado



17%  
Alto



Segmentos identificados

# Se identificaron cinco segmentos en base a la capacidad de las empresas de ejecutar y sistematizar los programas de voz del cliente.

Los segmentos definidos reflejan la situación actual de las empresas colombianas, las cuales siguen centrando sus esfuerzos en la recolección y no en el análisis o la acción. Cabe destacar que esta progresión es un desarrollo gradual, por lo que no es posible pasar de un estado a otro sin una transición o sin dedicarle el suficiente tiempo. Sin embargo, tener los procesos y sistemas adecuados ayudan a acelerar esta transición.

## Principiantes

Empresas que comienzan a dar pasos en la gestión de la experiencia, a través de la realización de pequeñas acciones de escucha de la voz del cliente, sin que ésta llegue a formar parte de una estrategia o plan global.





### Recolectores

Empresas que dedican la mayor parte de sus esfuerzos a capturar la voz del cliente, sin llegar a automatizar o sistematizar el proceso. El impacto de este *feedback* en el resto de la organización es moderado.

### Analizadores

Empresas capaces de realizar análisis y generar *insights* de valor a partir del *feedback* capturado.

Esta información se distribuye a lo largo de toda la empresa, aunque por lo general de manera agregada.

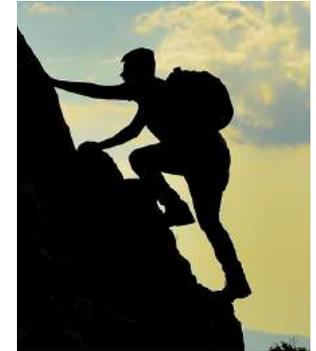


### Colaboradores

Empresas que tras capturar y analizar la voz del cliente, consiguen dar respuesta al *feedback* mediante acciones concretas, ya sea contactando a los clientes o implementando planes de mejora.

### Transformadores

Empresas en las que la voz del cliente alimenta las actividades del día a día de forma sistemática y en las que existe una cultura en la que el cliente se ubica en el centro de la organización.



# Se compararon los segmentos identificados mediante la evolución del índice de madurez de la operatividad de la experiencia del cliente.

El **mapa de calor** representa el índice de madurez de la experiencia del cliente medio de cada segmento para cada uno de los bloques que evalúan su operatividad. El grado de madurez será resaltado mediante un código de colores.

En la figura se observa una evolución creciente de las puntuaciones, desde las empresas menos maduras hasta aquellas que han logrado una verdadera transformación organizacional a través de la voz del cliente.

Los resultados muestran que existe una necesidad creciente en las empresas colombianas de desarrollar la importancia de recoger, medir y actuar sobre la voz del cliente. Como muestra de ello, a pesar de que **un importante número de compañías son principiantes (33%)**, existen algunas que ya han puesto en marcha procesos de escucha multicanal

del cliente (16%) y que han centrado sus esfuerzos en el desarrollo del análisis (25%) y de la acción (14%). Los transformadores (12%), verdaderos pioneros, son quienes llevan más tiempo con acciones sobre la voz del cliente e inculcan la cultura de la experiencia en todas las áreas de la organización.

	Estrategia y cultura	Voz del cliente	Generación de <i>insights</i>	Diseño y Ejecución	Índice de madurez	Representatividad de las empresas
Principiantes	45%	36%	37%	32%	37%	33%
Recolectores	47%	67%	42%	32%	47%	16%
Analizadores	70%	67%	71%	48%	64%	25%
Colaboradores	82%	78%	80%	90%	82%	14%
Transformadores	94%	90%	91%	96%	93%	12%



# Principiantes

Las compañías principiantes entienden la importancia de medir y mejorar la experiencia del cliente e incorporan la figura de responsable de tal disciplina, la cual debe impulsar los esfuerzos por definir los procesos de captura del *feedback* y el marco de objetivos de la estrategia de la experiencia del cliente.

## Madurez de la operatividad



Captura



Análisis y distribución



Acción



Estrategia y cultura

● Fuerte ○ Débil



El reto de los responsables de la experiencia del cliente en las compañías que hacen parte de este segmento consiste en transmitir y convencer al resto de los directivos sobre la necesidad de apostar en inversión y personal para la sistematización de la disciplina.

Las características principales de este segmento son:

- Empieza a presentar problemas al no saber cómo integrar el *feedback* del cliente de forma unificada y al contar con un tratamiento manual de los ficheros de datos insostenible y poco eficiente
- Las previsiones de inversión van dirigidas a la búsqueda de mecanismos sencillos que permitan lanzar encuestas en tiempo real e integrar todos los informes en una única herramienta
- Está empezando a considerar la implementación de un programa de voz del cliente
- Forma parte del 37% de las empresas que no tienen un programa de voz del cliente o que están en el proceso de diseño
- La experiencia del cliente está enfocada en lanzar pequeñas ideas y no en redefinir los procesos, debido a una fuerte orientación de la compañía hacia el producto y no el cliente
- No cuenta con la capacidad de enviar encuestas en un periodo de tiempo de menos de una semana
- Su preocupación recae en la identificación de los datos del cliente necesarios para medir su experiencia

### Capacidades a desarrollar

1 **Definir los cimientos de la experiencia del cliente**

2 **Evangelización del resto de la compañía en la importancia de la experiencia del cliente**

3 **Escucha a lo largo de todas las etapas del recorrido del cliente**

4 **Incorporar a los informes de negocio los KPIs de la experiencia del cliente**



# Recolectores

Las compañías que hacen parte del segmento de recolectores entienden la necesidad de escuchar al cliente y están empezando a activar distintos canales de escucha.

## Madurez de la operatividad



Captura



Análisis y distribución



Acción



Estrategia y cultura

● Fuerte ○ Débil

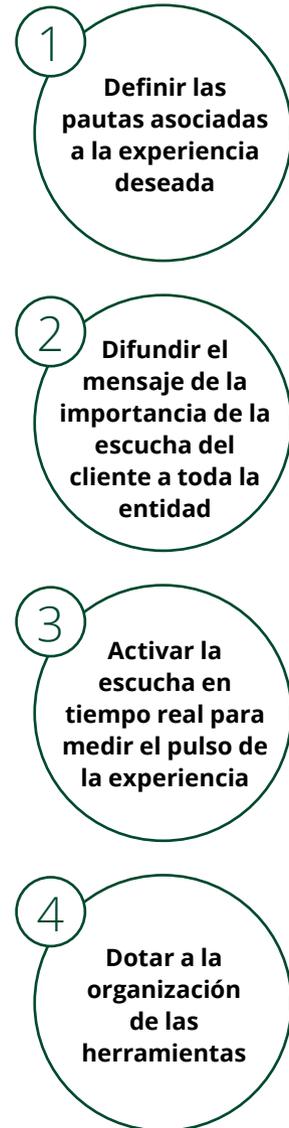


Este segmento todavía cuenta con diversos retos alrededor de la sistematización y de la incorporación de la información recolectada a los cuadros de mando del negocio.

Las características principales de este segmento son:

- La estrategia de la compañía involucra a la experiencia del cliente como una parte importante. Sin embargo, la gestión de la voz del cliente no constituye un pilar fundamental dentro de ella
- Está presente en diversos canales como correo electrónico, teléfono, redes sociales, entre otros. Sin embargo, dado que las encuestas son extensas, acumulan mucha información que luego no es utilizada para mejorar los procesos
- Ha desarrollado internamente un sistema de captura del *feedback* en el departamento de experiencia del cliente y quiere llevar los resultados a otras áreas
- El análisis de la información obtenida suele quedarse a alto nivel en vez de ser distribuido por toda la compañía. Como resultado, se dificulta el diseño y la implementación de un plan de acción a partir de este análisis
- Necesita contar con una herramienta interna o externa que le permita un manejo más rápido de la información
- Los responsable de la experiencia del cliente comunican proactivamente al resto de los departamentos los procesos que más dificultan la experiencia. Sin embargo, el verdadero cambio requiere más equipo, apoyo e implicación por parte de toda la organización

### Capacidades a desarrollar





# Analizadores

Las compañías pertenecientes al segmento de analizadores comprenden que la voz del cliente es una fuente de información tanto para prevenir la deserción de los clientes como para implementar mejoras en los procesos.

## Madurez de la operatividad



Captura



Análisis y distribución



Acción



Estrategia y cultura

● Fuerte ○ Débil



Cuentan con un equipo de personas dedicadas a seguir de cerca los indicadores de la experiencia del cliente y entender las necesidades y solicitudes de mejora de los clientes.

Las características principales de este segmento son:

- Entiende que para mejorar el negocio se debe tener en cuenta la opinión del cliente, por lo que realizan encuestas cortas para no agobiar al cliente y dan el *feedback* necesario para mejorar
- Trabaja en torno a una estrategia de experiencia de cliente más o menos definida y se comienza a ver la importancia y el valor añadido de la escucha de la voz del cliente en los indicadores de negocio
- Los empleados perciben el impacto de entrega de una buena experiencia, ya que su remuneración también va ligada a tales indicadores y la información llega a toda la organización. Adicionalmente, las empresas organizan sesiones que sensibilicen al *front-line* sobre la importancia de la entrega de una buena experiencia

- Debido a la complejidad de sus productos o tipologías de clientes y a la cantidad de información, ha desarrollado internamente herramientas de análisis *ad-hoc*. En adición, dispone de más de una herramienta y sus futuras inversiones están orientadas a diseñar soluciones “todo-en-uno”
- Da la importancia a “ponerle cara a los números” y para ello analizan el *feedback* cualitativo con el fin de agrupar y entender las causas raíz
- Siente la necesidad de distribuir la información a todos los niveles de tal manera que genere impacto y derive en acción

### Capacidades a desarrollar

1 **Generar capacidad de compartir la información clave a cada decisor**

2 **Definir un equipo de responsables de la gestión del *feedback***

3 **Priorizar y gestionar las respuestas del cliente**

4 **Establecer planes de mejora continua con base en el *feedback***



# Colaboradores

Los colaboradores son empresas que, tras capturar y analizar la voz del cliente, consiguen dar respuesta al *feedback* mediante acciones concretas, ya sea contactando a sus clientes o implantando planes de mejora.

## Madurez de la operatividad



Captura



Análisis y distribución



Acción



Estrategia y cultura

● Fuerte ○ Débil



Las características principales de este segmento son:

- Forma parte del grupo de empresas que implementaron el programa de voz del cliente hace más de un año (60%)
- La estrategia ha consistido en desarrollar una herramienta de escucha internamente. Sin embargo, para ganar capacidad, crece su interés en las soluciones de mercado
- Ya ha ejecutado la estrategia de gestión de la experiencia del cliente y el proceso se da de manera sistemática. Adicionalmente, la escucha de la voz del cliente es un pilar fundamental
- Es consciente de la importancia de dar respuesta a los clientes, por lo menos a los más insatisfechos

- La labor más importante es trabajar en compartir la información. Es así como este segmento trabaja en dos líneas: generar el análisis en tiempo real y hacerlo llegar a los responsables interdepartamentales
- Considera importante generar un ambiente que fomente la difusión de información relevante entre todos los miembros que impactan en la experiencia y que los involucre en las rutinas de la experiencia
- Desarrolla modelos económicos de relación entre una buena experiencia y su impacto monetario sobre el negocio

### Capacidades a desarrollar

1 **Gestión de la experiencia en el ADN de toda la compañía**

2 **Planes de mejora con base en las necesidades de cada segmento**

3 **Implantación de tecnología de gestión integral: desde captura hasta *close the loop***

4 **Satisfacción como un componente más a las acciones comerciales**



# Transformadores

Las organizaciones transformadoras son aquellas en las que la voz del cliente alimenta las actividades del día a día de forma automática, y en las que existe una cultura de “respirar cliente” en la cotidianidad.

## Madurez de la operatividad



Captura



Análisis y distribución



Acción



Estrategia y cultura

Fuerte  Débil



Las características principales de este segmento son:

- Es consciente de que la verdadera palanca del negocio consiste en entender cada etapa del recorrido del cliente y en medir continuamente la experiencia en cada una de ellas para poner en marcha los procesos de mejora
- Tiene muy arraigada la visión del cliente como centro de la compañía y todos los empleados conocen su función y su responsabilidad dentro de la misma
- Forma parte del 19% de los encuestados que cree que toda la compañía trabaja por una meta común y tiene objetivos claros enfocados en el cliente
- Acompaña sus decisiones con el cruce entre los análisis de negocio y los indicadores de la experiencia del cliente, pero solo los líderes incorporan este tipo de análisis. Además, se enriquece con fuentes externas como redes sociales

- El *feedback* cualitativo cobra más importancia que el cuantitativo y analiza y contextualiza el sentimiento de los clientes a la hora de expresar su opinión
- Genera una cultura de acción que marca la diferencia de una verdadera transformación
- Además de darle a los clientes insatisfechos una respuesta rápida y personal, considera el *feedback* del cliente para la elaboración de planes estratégicos o de mejora y lo utiliza como fuente de desarrollo, innovación y crecimiento

### Capacidades a desarrollar

1 **Iniciativas que involucren a los empleados de todos los niveles**

2 **Rutinas de experiencias diferenciadoras**

3 **Gran capacidad en la gestión de la información recopilada**

4 **Voz del cliente como fuente de innovación en producto y servicio**



Conclusiones sectoriales

A continuación se compararán siete sectores económicos según su estado de madurez en el desarrollo de los cuatro bloques que se han incluido en la investigación:



Estrategia y cultura



Medición y generación de *insights*



Voz del cliente



Diseño y ejecución

Tras analizar las respuestas de los participantes en el estudio, se observa que algunos sectores se encuentran un paso más allá en la transformación y la operatividad de la experiencia del cliente. Adicionalmente, se identifican diferentes prácticas puestas en marcha según el sector.

Farmacéutico y salud



Seguros



Medios y entretenimiento



Sector financiero



Consumo y retail



Turismo



Utilities



# Farmacéutico y salud

## La voz del cliente como recurso para la innovación y la fidelización



### Retos

- Definición y seguimiento del recorrido del cliente
- Conocer al cliente e identificar las estrategias para incentivarlo a hacer uso de los servicios ofrecidos por las compañías
- Utilizar la información recopilada con la escucha del cliente para la elaboración de propuestas e iniciativas de mejora de la experiencia



### ¿Cómo potenciar la operatividad de la experiencia del cliente?

- Innovar constantemente en productos e informar al cliente sobre los avances
- Enfocar cada área hacia la salud del cliente



#### **40% de la información es usada por todos**

Aunque gran parte de los empleados desconocen los datos capturados a partir del *feedback*, el sector presenta la mayor tasa de uso de la información por parte de quienes la reciben.



#### **52% desconocen las iniciativas de mejora**

Es el sector en el que mayor cantidad de profesionales desconoce las iniciativas de mejora de la experiencia del cliente implementadas por sus compañías.



#### **12% tasa de planes de iniciativas**

Es el sector con la tasa más baja de iniciativas diseñadas y puestas en marcha para mejorar la experiencia del cliente.



#### **50% aseguran realizar informes**

La mitad de los profesionales encuestados afirmó estar parcial o totalmente de acuerdo en que sus compañías realizan informes de experiencia del cliente.



#### **40% escucha al cliente según su comportamiento**

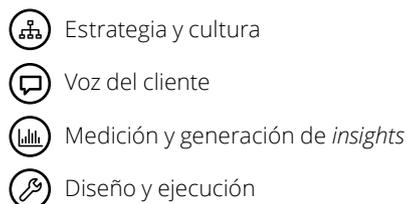
El sector farmacéutico se enfoca principalmente en el comportamiento de sus clientes para la recopilación de *feedback*, mostrando una mejor segmentación.



#### **40% Desconoce la información del *feedback***

Dos de cada cinco profesionales del sector encuestados desconocen los datos capturados en el *feedback* del cliente.

## Índice de Madurez

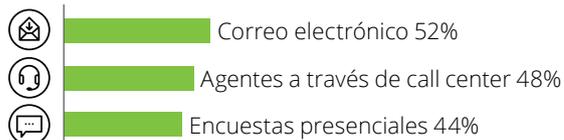


## Estructura organizacional



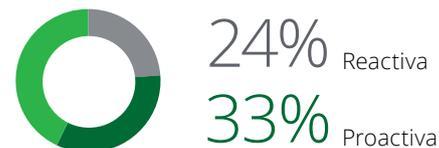
## Captura

### Canales más utilizados



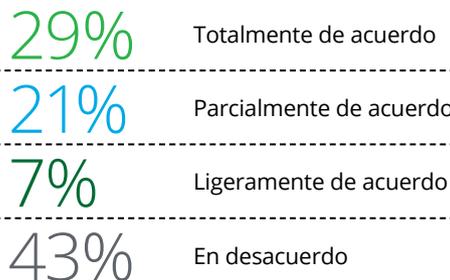
### Actitud frente a la captura

43% Proactiva y reactiva



## Análisis

### Distribución de la información



### Uso de la información



## Acción

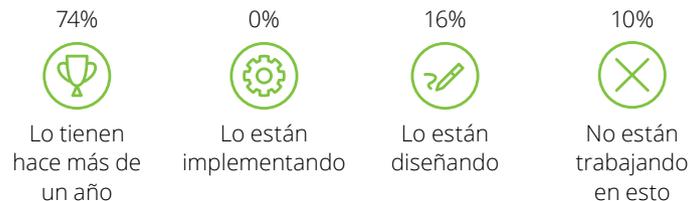
### Iniciativas puestas en marcha



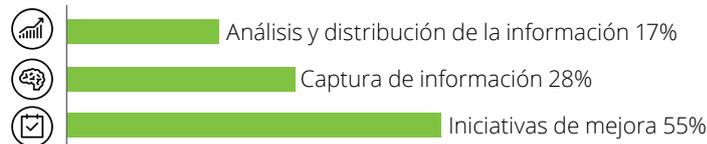
### Medición del impacto



### Programa de voz del cliente



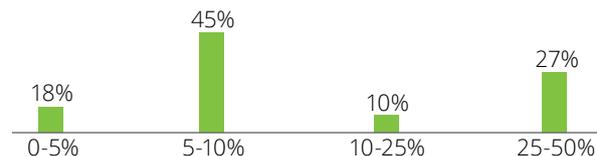
### Área de mayor esfuerzo



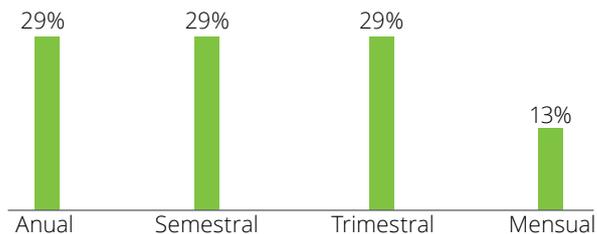
### Objetivo de la captura



### Ratio de respuesta



### Frecuencia de los informes



### Iniciativas de mejora



### Nivel de impacto



### Herramientas de gestión



# Seguros

## El servicio al cliente es el pilar de la cultura corporativa



### Retos

- Implementar omnicanalidad para incrementar la eficiencia de la escucha del cliente y mejorar su experiencia
- Crear una área enfocada a la gestión de la experiencia del cliente y contar con una gerencia especializada
- Incrementar la muestra que se tiene en cuenta para la escucha del cliente e invertir en la respuesta del *feedback* por parte de las organizaciones



### ¿Cómo potenciar la operatividad de la experiencia del cliente?

- Apalancarse en la captura del *feedback* para diseñar productos que se adecúen a las necesidades de los clientes
- Introducir herramientas que permitan medir el impacto de la operatividad de la experiencia del cliente sobre los indicadores de negocio, con el fin de sustentar las inversiones
- Invertir esfuerzos para mejorar la imagen del sector en Colombia y la relación con el cliente



### **88% de las compañías son proactivas**

La mayoría del *feedback* es recopilado mediante iniciativa de la empresa, mostrando proactividad e interés por la experiencia del cliente.



### **52% desconocen las iniciativas de mejora**

Es el sector en el que mayor cantidad de profesionales desconoce las iniciativas de mejora de la experiencia del cliente implementadas por sus compañías.



### **Correo postal**

A pesar de que el correo postal está casi en desuso en las industrias en Colombia, este medio captura el 38% del *feedback* en este sector.



### **90% Posee un plan de iniciativas**

Casi todos los profesionales afirman que sus compañías poseen un plan de iniciativas para mejorar la experiencia del cliente.



### **Correo electrónico**

El correo electrónico es utilizado en la totalidad de los procesos para la captura de información, junto al apoyo de otros medios.



### **62% La experiencia del cliente es el foco principal**

Más de la mitad de los profesionales encuestados del sector reconocen que la experiencia del cliente es el foco principal de sus compañías.



### **63% Cuenta con un comité de innovación**

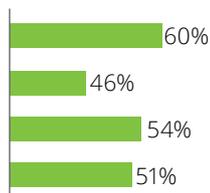
Es el sector que posee la mayor tasa de presencia de comités de innovación en experiencia del cliente.



### Índice de Madurez



- Estrategia y cultura
- Voz del cliente
- Medición y generación de *insights*
- Diseño y ejecución

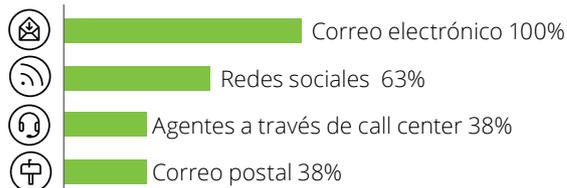


### Estructura organizacional



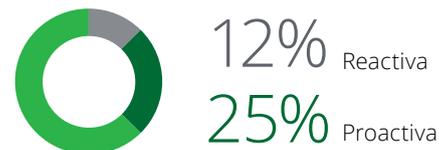
### Captura

#### Canales más utilizados



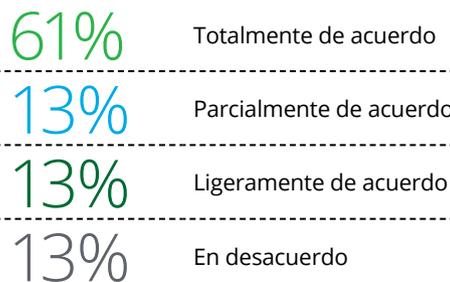
#### Actitud frente a la captura

63% Proactiva y reactiva



### Análisis

#### Distribución de la información



#### Uso de la información



### Acción

#### Iniciativas puestas en marcha

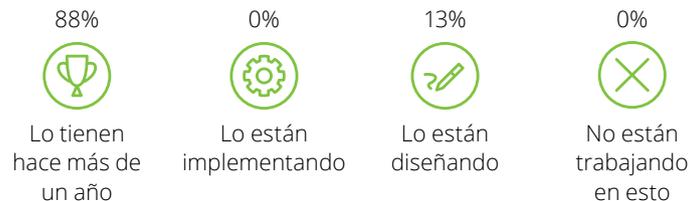


#### Medición del impacto

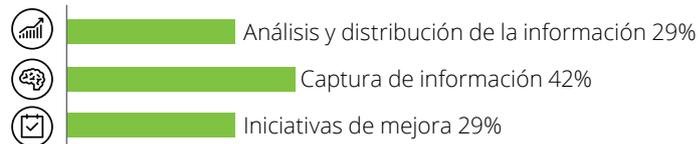
100% miden el impacto de la operatividad de la experiencia del cliente



### Programa de voz del cliente



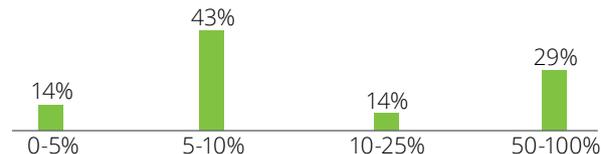
### Área de mayor esfuerzo



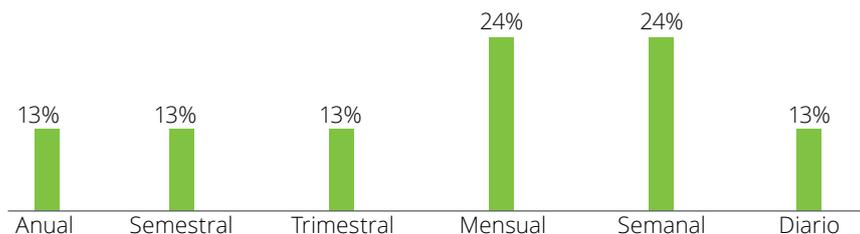
### Objetivo de la captura



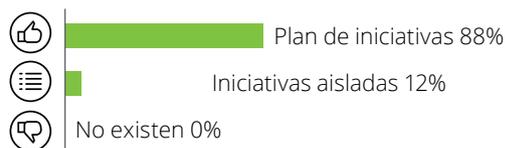
### Ratio de respuesta



### Frecuencia de los informes



### Iniciativas de mejora



### Nivel de impacto



### Herramientas de gestión



# Medios y entretenimiento

Personalizar la experiencia según los diferentes tipos de cliente es la base del éxito del negocio



## Retos

- Lograr que todas las áreas compartan la misma cultura y los mismos objetivos enfocados hacia el cliente
- Construir el recorrido del cliente y mantener una trazabilidad del cliente en el tiempo
- Sistematizar los resultados de la escucha del cliente y realizar un seguimiento
- Introducir una gerencia encargada de la gestión de la experiencia del cliente que implemente las iniciativas diseñadas por las áreas



## ¿Cómo potenciar la operatividad de la experiencia del cliente?

- Crear un departamento que se encargue específicamente del análisis de la experiencia del cliente
- Diferenciar y potenciar el valor agregado de cada medio de comunicación
- Por el tipo de servicio del sector, se pueden proponer experiencias más memorables, buscando el factor WOW



### 80% carece de una gerencia

La mayoría de personas encuestadas afirma que su compañía carece de una gerencia en experiencia del cliente. Este es el porcentaje más alto de todos los sectores.



### Baja presencia de una área especial

Es el sector con menor desarrollo del área de experiencia del cliente en las líneas de negocio, dado que tan solo el 58% de los encuestados afirman tenerla en su compañía.



### 1/3 baja o nula evolución

Según uno de cada tres trabajadores encuestados, la evolución de la experiencia del cliente en el sector ha sido nula o baja en los últimos 2 años.



### 36% gestiona con herramientas

La minoría de los profesionales encuestados afirma que su compañía cuenta con alguna herramienta tecnológica para gestionar la experiencia del cliente.



### 50% diseña programas de voz del cliente

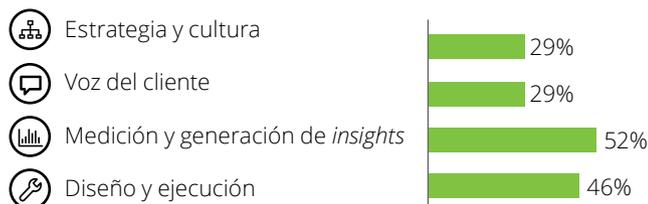
La mitad de los encuestados afirma que su compañía está diseñando programas de captura de *feedback*, demostrando poco avance en este aspecto para el sector pero un creciente interés.



### 40% de los clientes perciben mejoras

Según los resultados obtenidos en las encuestas, solo 2 de 5 clientes perciben los cambios realizados, siendo la tasa más baja entre las otras industrias.

### Índice de Madurez



### Estructura organizacional



### Captura

#### Canales más utilizados

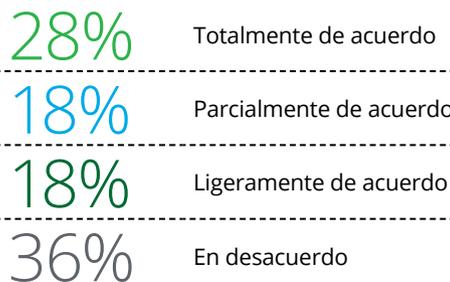


#### Actitud frente a la captura



### Análisis

#### Distribución de la información



#### Uso de la información



### Acción

#### Iniciativas puestas en marcha



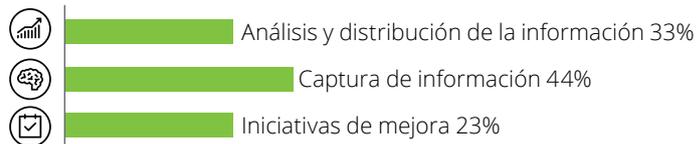
#### Medición del impacto



### Programa de voz del cliente



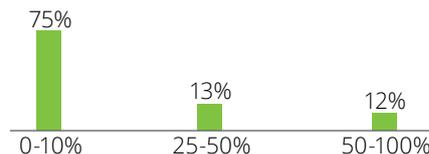
### Área de mayor esfuerzo



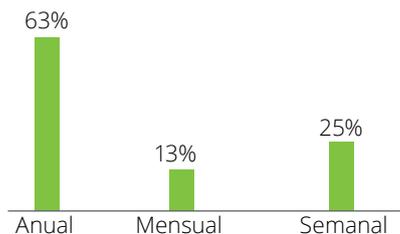
### Objetivo de la captura



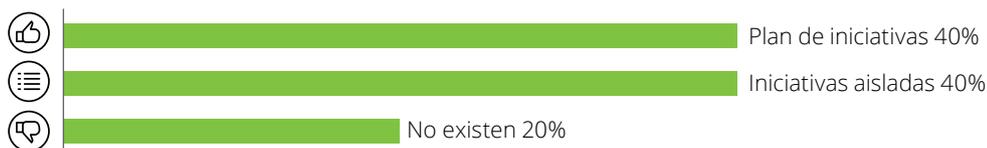
### Ratio de respuesta



### Frecuencia de los informes



### Iniciativas de mejora



### Nivel de impacto



### Herramientas de gestión



# Sector financiero

## Segmentación estratégica del cliente para la generación de ganancias



### Retos

- Identificar el recorrido del cliente y los momentos de dolor
- Introducir nuevos canales que capturen la voz del cliente e integrarlos
- Incrementar el número de encuestas realizadas y escuchar a una mayor cantidad de clientes en los diferentes momentos de verdad



### ¿Cómo potenciar la operatividad de la experiencia del cliente?

- Diferenciar entre satisfacción y experiencia del cliente, de tal forma que las acciones enfocadas al cliente vayan más allá de la recepción y la resolución de quejas y reclamos
- Crear una definición de experiencia del cliente que sea compartida por todas las áreas de las compañías y convertir este concepto en el foco de las acciones



### **1/3 la experiencia del cliente no es un pilar**

Uno de cada tres trabajadores encuestados del sector identifica que la experiencia del cliente no es el pilar fundamental de su compañía.



### **14% innova con el *feedback***

La innovación mediante la captura del *feedback* tiene poca incidencia en el sector, dado que solo una pequeña parte de los profesionales encuestados menciona que las compañías usan la información recopilada para este fin.



### **Mayor sensibilidad frente a cambios**

Según los profesionales encuestados, los clientes son más sensibles a cambios realizados en la experiencia del cliente en este sector.



### **Alto desarrollo de la experiencia del cliente**

Las encuestas reflejan un gran desarrollo de la experiencia del cliente. Sin embargo, las entrevistas demuestran una fuerte confusión entre experiencia y satisfacción del cliente.



### **70% Escucha a un cliente aleatorio**

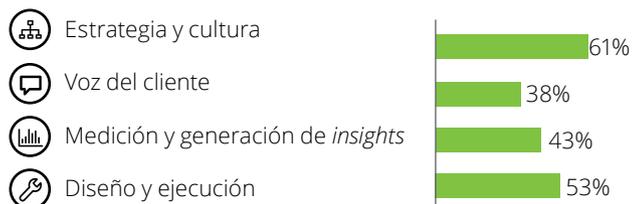
La mayoría de los encuestados afirma que las compañías seleccionan aleatoriamente las personas para la recopilación de información, lo que muestra bajo interés por segmentar a profundidad a los clientes y puede resultar en datos pocos representativos.



### **Poca escucha en sucursales**

El uso de las oficinas para la recopilación de información es casi inexistente en el sector, lo que puede demostrar poca cercanía con el cliente.

## Índice de Madurez

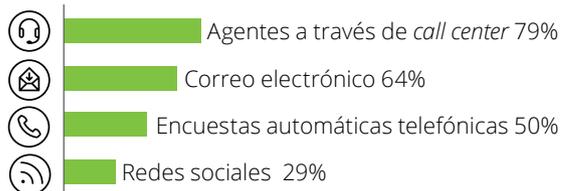


## Estructura organizacional



## Captura

### Canales más utilizados



### Actitud frente a la captura

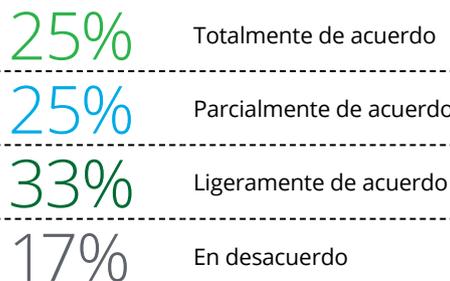
50% Proactiva y reactiva



21% Reactiva  
29% Proactiva

## Análisis

### Distribución de la información



### Uso de la información



## Acción

### Iniciativas puestas en marcha

**Todas**  
las empresas han puesto en marcha

**Más de 3**  
iniciativas de mejora para la experiencia del cliente

### Medición del impacto

64% sí se mide  
36% no se mide

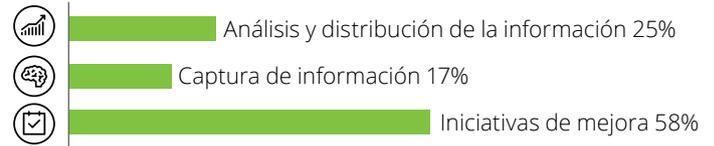


**100%** a través del nivel de satisfacción del cliente

### Programa de voz del cliente



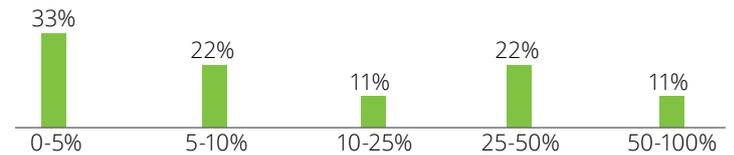
### Área de mayor esfuerzo



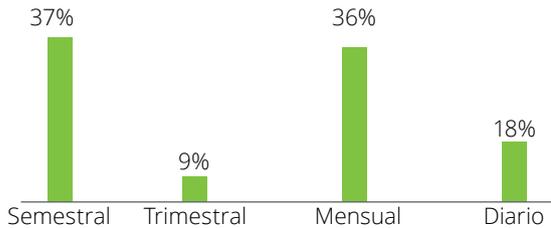
### Objetivo de la captura



### Ratio de respuesta



### Frecuencia de los informes



### Iniciativas de mejora



### Nivel de impacto



### Herramientas de gestión



# Consumo y retail

Escucha multicanal y respuesta al *feedback* como insumo para la generación de iniciativas de mejora



## Retos

- Lograr una transición en el foco de las acciones de las compañías para centrarse en el cliente y no únicamente en los productos
- Conocer al consumidor final de tal forma que se pueda segmentar y atender de forma personalizada y eficiente
- Alcanzar la omnicanalidad
- Implementar indicadores de la experiencia del cliente que vayan más allá del nivel de satisfacción



## ¿Cómo potenciar la operatividad de la experiencia del cliente?

- Enfocar los productos a las necesidades de cada segmento de clientes (voz del cliente), en vez de diseñarlos a partir del *inside-out*
- Identificar y satisfacer las necesidades tanto de los clientes directos como de los consumidores finales
- Ofrecer productos que se adapten al consumidor colombiano



### 60% cuenta con una área especial

Tres de cada cinco encuestados afirman que sus compañías poseen un área enfocada especialmente a la experiencia del cliente.



### 66% presenta baja evolución

Un gran porcentaje de los profesionales afirma que la evolución de la gestión de la experiencia del cliente ha sido entre moderada y nula en los últimos dos años.



### Una compañía de *retail* puede llegar a usar hasta 11 canales para contactar al cliente

Es el sector con mayor diversidad de canales para la captura del *feedback* de los clientes.



### 40% de los clientes valora la calidad

Un poco menos de la mitad de los profesionales encuestados considera que lo más relevante para los clientes es la calidad del servicio o del producto ofrecido.



### 36% enfoca sus esfuerzos en la captura de información

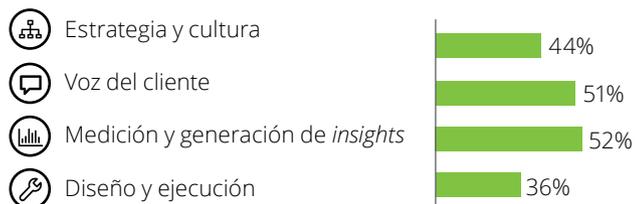
Más de un tercio de los encuestados dice que el principal foco del sector consiste en idear herramientas y canales para la captura de información.



### 47% percibe evolución

Casi la mitad de los encuestados, dice que los clientes perciben una mejora moderada o alta en cuanto a la gestión de la experiencia del cliente.

### Índice de Madurez

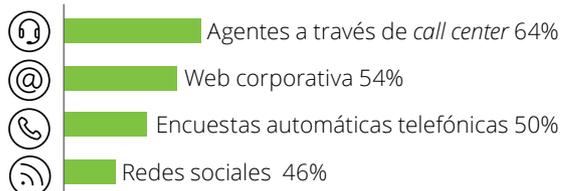


### Estructura organizacional



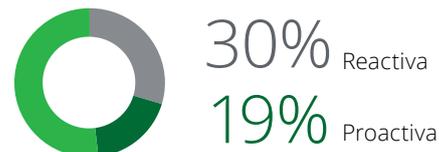
### Captura

#### Canales más utilizados



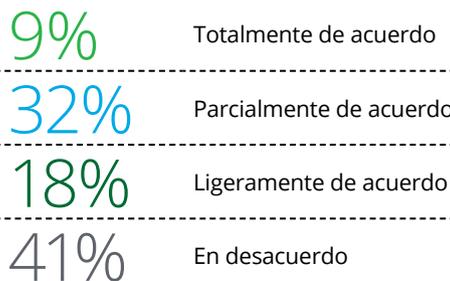
#### Actitud frente a la captura

52% Proactiva y reactiva



### Análisis

#### Distribución de la información

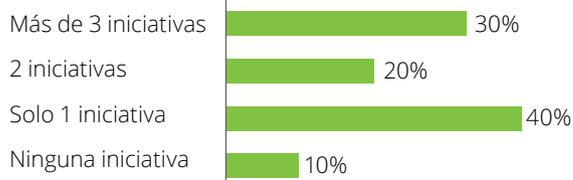


#### Uso de la información



### Acción

#### Iniciativas puestas en marcha



#### Medición del impacto

69% sí se mide  
31% no se mide

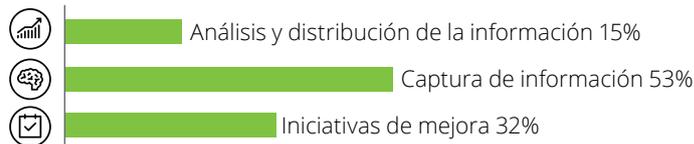


79% satisfacción del cliente  
21% ingresos de la compañía

### Programa de voz del cliente



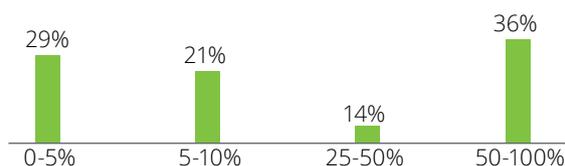
### Área de mayor esfuerzo



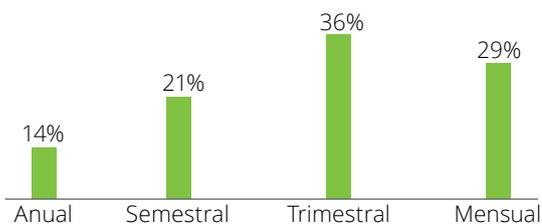
### Objetivo de la captura



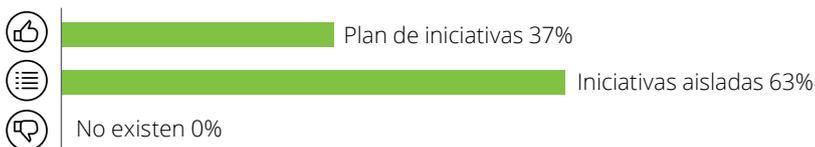
### Ratio de respuesta



### Frecuencia de los informes



### Iniciativas de mejora



### Nivel de impacto



### Herramientas de gestión



# Turismo

## Las mayores iniciativas han salido de lo que dice el cliente



### Retos

- Adaptarse e incorporar los avances tecnológicos
- Compartir una misma definición de servicio al cliente entre todas las áreas
- Capacitar a los empleados para que se enfoquen en el cliente y conozcan el recorrido del cliente
- Conectar todos los canales
- Crear un departamento para la experiencia del cliente que haga parte de la toma de decisiones de las compañías



### ¿Cómo potenciar la operatividad de la experiencia del cliente?

- Comprender la manera de atraer clientes de diversas generaciones, diferenciando los servicios ofrecidos
- Implementar herramientas tecnológicas en función de la experiencia del cliente
- Mejorar la comunicación con el cliente durante todos los puntos de contacto



### 9% de las iniciativas son puestas en marcha

Este sector presenta la tasa más baja de iniciativas puestas en marcha en relación a las diseñadas con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente.



### 37% se enfoca en iniciativas

Las compañías del sector invierten la mayoría de sus esfuerzos en el desarrollo de iniciativas de mejora de la experiencia del cliente, lo que demuestra cierto nivel de análisis pero inmadurez en la ejecución.



### 73% programas de más de un año

La mayoría de encuestados afirma que se poseen planes de captura de *feedback* y programas de voz del cliente desde hace más de un año.



### 91% escucha siendo reactivos

A pesar de tener sus canales de comunicación desarrollados, la gran mayoría del *feedback* se recolecta de forma reactiva. Es decir, la información es capturada por iniciativa del cliente.



### 1/3 no recibe la información

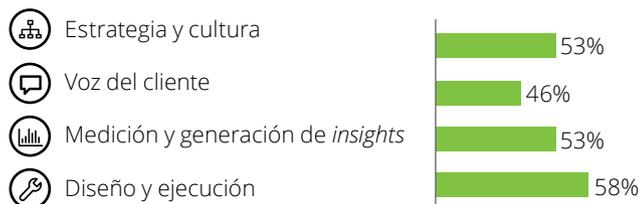
A pesar de ser un sector donde es indispensable conocer al cliente y que el *front-line* esté al tanto de las iniciativas enfocadas en el cliente, más del 30% de los trabajadores afirma no recibir la información recopilada del *feedback*.



### App móvil

Aunque aún falta aprovechar más el uso creciente de teléfonos inteligentes, este es el sector que más se apoya en las aplicaciones móviles para recopilar información sobre los clientes.

### Índice de Madurez

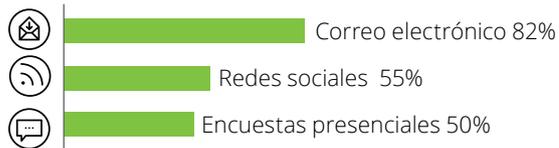


### Estructura organizacional



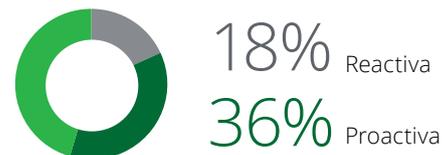
### Captura

#### Canales más utilizados



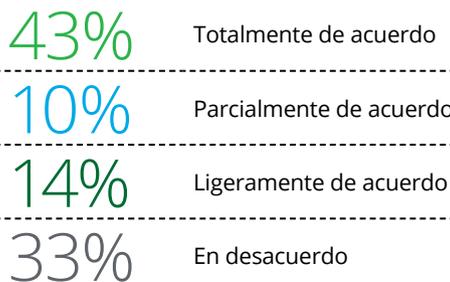
#### Actitud frente a la captura

46% Proactiva y reactiva



### Análisis

#### Distribución de la información

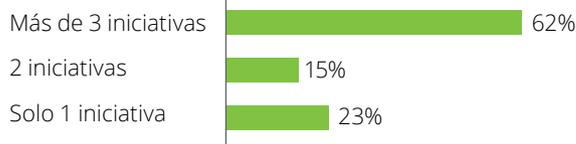


#### Uso de la información



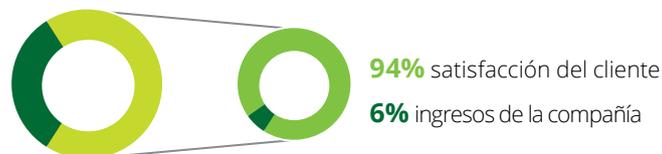
### Acción

#### Iniciativas puestas en marcha



#### Medición del impacto

53% sí se mide  
47% no se mide



### Programa de voz del cliente



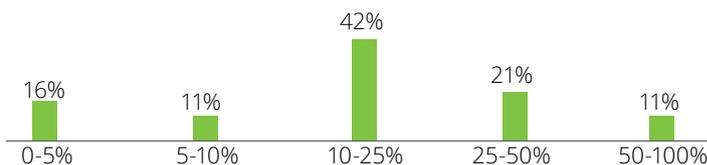
### Área de mayor esfuerzo



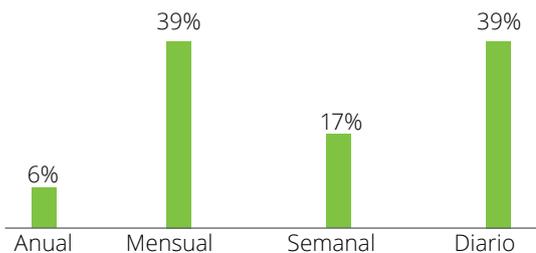
### Objetivo de la captura



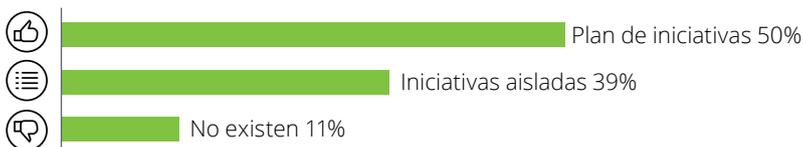
### Ratio de respuesta



### Frecuencia de los informes



### Iniciativas de mejora



### Nivel de impacto



### Herramientas de gestión



# Utilities

## Voz del cliente para potenciar la calidad del servicio y favorecer los indicadores del negocio



### Retos

- Difundir el interés por la experiencia del cliente entre todas las áreas
- Ampliar los programas de voz del cliente y escuchar a una muestra mayor
- Sistematizar la captura del *feedback* e incrementar la frecuencia de los análisis
- Relacionar los indicadores de la experiencia del cliente con los indicadores de negocio para cuantificar el impacto de las iniciativas de mejora



### ¿Cómo potenciar la operatividad de la experiencia del cliente?

- Escuchar al cliente e identificar sus necesidades, independiente del servicio ofrecido
- Determinar el retorno generado por la inversión en experiencia del cliente para que las acciones e iniciativas en el tema sean tangibles y se promocionen más estas prácticas
- Incrementar la flexibilidad de los servicios con el fin de ofrecer planes personalizados que se adapten a las necesidades y preferencias de los clientes



### **75% realiza informes**

Tres de cada cuatro profesionales encuestados del sector afirman que sus compañías realizan informes relacionados con la experiencia del cliente.



### **33% utiliza un software de mercado**

Para uno de cada tres de los encuestados del sector, la principal herramienta para gestionar la experiencia del cliente es el software de mercado.



### **Calidad del servicio**

Con una representación del 67%, este es el sector en el que los clientes enfatizan más en la calidad del servicio o producto ofrecido.



### **60% cuenta con un plan de iniciativas**

Casi dos tercias partes de los profesionales encuestados del sector afirman que sus compañías poseen un plan de iniciativas de mejora de la experiencia del cliente.



### **Comité de innovación**

El 60% de los encuestados afirma que su compañía no cuenta con un comité de innovación enfocado en la experiencia del cliente, lo cual representa el porcentaje más alto entre todos los sectores.

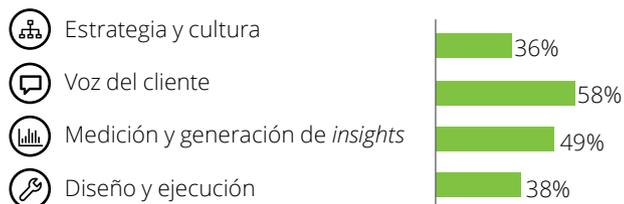


### **25% no percibe mejoras**

Para una cuarta parte de los encuestados, los clientes no perciben los cambios realizados por las compañías para mejorar la experiencia del cliente.



## Índice de Madurez

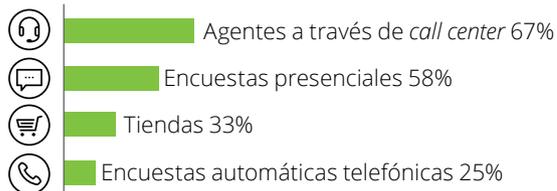


## Estructura organizacional



## Captura

### Canales más utilizados

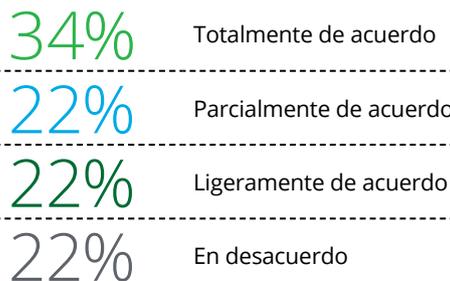


### Actitud frente a la captura



## Análisis

### Distribución de la información

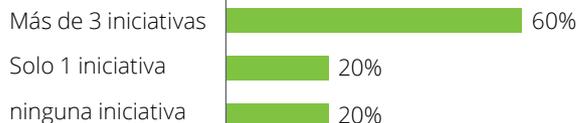


### Uso de la información



## Acción

### Iniciativas puestas en marcha



### Medición del impacto

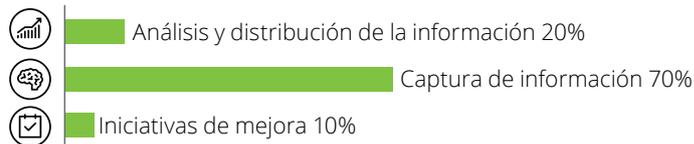


100% a través del nivel de satisfacción del cliente

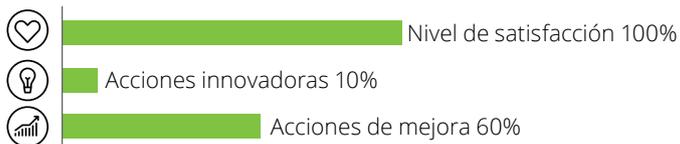
### Programa de voz del cliente



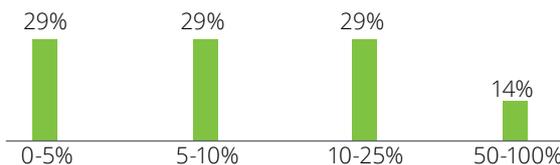
### Área de mayor esfuerzo



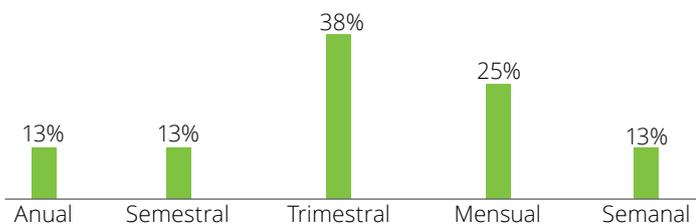
### Objetivo de la captura



### Ratio de respuesta



### Frecuencia de los informes



### Iniciativas de mejora



### Nivel de impacto



### Herramientas de gestión





Agenda para el cambio: el  
decálogo de la experiencia de  
cliente operativa

## ¿Cómo lo hacen los mejores?

1

### Facilita el *feedback* del cliente o “pónselo fácil”

Encuentra dónde interactúa tu cliente y escúchale ahí. Adapta los canales en función de sus características y las necesidades y capacidades de la empresa para optimizar la captura de la información.



Best-Western era consciente de la interacción multicanal de sus clientes y contrató la tecnología líder del mercado para gestionar en una única plataforma la interacción con sus clientes a través del medio que este escogiera. Esto generó que las tasas de respuesta alcanzaran un 30% y que las opiniones en TripAdvisor se duplicaran.

2

### Combina transacción y relación

Adapta y descubre el recorrido del cliente en función de los distintos segmentos de clientes y pregunta por una experiencia concreta en un punto de contacto específico. Recuerda que se trata de medir la satisfacción y no de realizar un estudio de mercado.



Mazda posee un recorrido de cliente muy definido y, tras determinar los momentos críticos para el consumidor en el mismo (venta en concesionario y revisión/repación en el taller), adapta el contenido y el canal utilizado en sus encuestas para obtener información y medir la experiencia vivida en un punto de contacto concreto.

3

### Muéstrale que lo conoces

Las encuestas, cuanto más breves, mejor. No preguntes aquello que no puedas controlar y adapta la encuesta en función del tipo de cliente, utilizando nombres propios. Los clientes a veces no contestan por estar acostumbrados a no ser escuchados.



Mutua Madrileña realiza una captura de *feedback* en la que incluye exclusivamente tres preguntas clave: NPS, satisfacción y una pregunta de comentario abierto. De esta manera, asegura que el cliente no abandone antes de tiempo y que los ratios de respuesta sean más elevados.

4

### Tiempo real

El *feedback* pierde precisión a medida que pasa el tiempo entre la experiencia y la encuesta. Dótese de herramientas que permitan capturar, analizar y actuar sobre la información a tiempo real.



Avis ha conseguido ser capaz de enviar encuestas de satisfacción tan solo unos minutos después de la devolución del coche de alquiler, adaptándola a los dispositivos móviles. De esta forma, los ratios de respuesta se triplicaron, pasando de 6-7% a 18%.

5

### Distribuye la información por toda la compañía

No permitas que se quede en los departamentos de experiencia de cliente o calidad. Desde los mandos corporativos hasta el *front-line*, todos los empleados deben tener acceso a los resultados y conocer el impacto que producen sus acciones.



La cadena de tiendas norteamericana Nordstrom ha desarrollado un programa de voz del cliente que involucra a más de 67.000 empleados. De esta forma, la información de experiencia del cliente fluye a través de toda la organización (desde el consejo de administración hasta el personal de cada tienda).

## ¿Cómo lo hacen los mejores?

6

### Mide KPIS cuantitativos y enriquece con cualitativos

Analiza de manera sistemática el *feedback* desestructurado o abierto proporcionado por el cliente y utiliza herramientas de *text-analytics* para añadir mayor valor a los resultados numéricos de satisfacción.



Gracias al *feedback* cualitativo que enriquecía las encuestas, Jet Blue identificó el motivo por el cual las puntuaciones de satisfacción de sus clientes eran más bajas a primera hora en comparación al resto de vuelos. La razón era el horario de las cafeterías de los aeropuertos, por lo que regalando cafés y zumos a los clientes de dichos vuelos consiguieron aumentar su NPS con la mínima inversión.

7

### Equipo de *cloopers*

Forma un equipo potente dentro de la compañía para contactar a aquellos clientes que hayan mostrado insatisfacción en las encuestas. Consigue así transformar a tus detractores en pasivos o incluso en promotores.



El Grupo Generali posee un equipo a nivel global encargado de contactar a aquellos clientes cuyas puntuaciones han sido negativas en la captura de *feedback*. Gracias a la tecnología adecuada, más de 31.000 clientes detractores han sido contactados por empleados para solucionar sus motivos de insatisfacción y aumentar la fidelización de los mismos.

8

### Utiliza el *feedback*

El *feedback* proporcionado por los clientes ha de ser tu principal arma comercial; obtén de él planes de mejoras estructurales y utilízalo como criterio de segmentación para campañas de marketing y otras acciones.



Mapfre utiliza las puntuaciones de satisfacción como criterio de segmentación de clientes en la realización de acciones comerciales. Mientras que los clientes promotores y pasivos son considerados para campañas de marketing y *cross-selling*, sobre los detractores se realizan acciones de retención en momentos críticos del recorrido del cliente.

9

### Involucra a los empleados

Diseña planes de comunicación interna, sistemas de incentivos y premios en función de la experiencia brindada. Adicionalmente, forma a todos los niveles para crear un clima empresarial donde se “respire cliente” en toda la compañía.



Mercedes-Benz USA defendía que el orgullo de los empleados hacia la marca era esencial para crear una experiencia de cliente excepcional. Con esto en mente, se puso en marcha el programa DASH (*Drive a Star Home*), en el que daban a los empleados de los concesionarios la oportunidad de experimentar la emoción de conducir un Mercedes.

10

### Mide el impacto económico

Conocer no solo el impacto de las iniciativas de la experiencia del cliente en los indicadores de negocio, sino también el valor o el coste de cada uno de los clientes en función de su satisfacción, ya sean promotores, pasivos o detractores.



Hilton Worldwide quería comprender mejor el impacto financiero de sus inversiones en experiencia del cliente. Con las herramientas adecuadas, descubrieron que sus promotores gastaban 58% más que los detractores, alojándose en sus hoteles más de 4,6 noches en promedio.



El futuro de la operatividad de  
la experiencia de cliente

# 1 *Social listening*

## Escuchar, escuchar y escuchar

A medida que avanza y se desarrolla el panorama de la tecnología social, las plataformas de escucha demuestran su valor más allá de la simple monitorización de la marca, mediante el análisis y la producción de *insights* que pueden ser utilizados en toda la empresa.

Los profesionales de marketing en el mercado global han aumentado la complejidad de sus estrategias sociales y, por lo tanto, la dificultad de su implementación. Los proveedores de plataformas de *social listening* siguen el ritmo vivamente a través de mejoras en sus productos en algunas áreas y consolidación de otras.

Hoy en día y de cara al futuro, las empresas buscan todo tipo de *insights* sociales para entender mejor a sus clientes y utilizan la escucha de las redes para:

- Proporcionar experiencia y servicio al cliente
- Medir la reputación y la “salud” de la marca
- Realizar y empujar campañas multicanal
- Fomentar la innovación de producto

# Las redes sociales como aliadas

- La compañía multinacional de Estados Unidos Dell ha incorporado la tecnología necesaria para escuchar a sus clientes en redes sociales.
- De esta forma, combinan diferentes redes sociales en una misma plataforma, pudiendo gestionar desde allí comentarios de grandes empresas a pequeños consumidores de todas las partes del mundo.
- Las principales ventajas de este tipo de herramientas son: la capacidad de respuesta y gestión de comentarios a tiempo real, la visualización y control de contenidos de las publicaciones y las posibilidades de análisis y creación de iniciativas.



## 2 *Sentiment analysis*

# Un paso más al *text analytics*

Las herramientas de *text analytics* (aquellas capaces de analizar la información cualitativa y desestructurada del cliente y obtener *insights* de comentarios y *verbatim* de manera sistemática) ya no se consideran una novedad en el campo de la escucha de la voz del cliente. Este tipo de tecnologías están siendo utilizadas en todo tipo de sectores y proporcionan *insights* a partir de fuentes digitales, sociales y de negocio.

El mercado va un paso más allá y evoluciona hacia plataformas y *softwares* capaces de analizar, no sólo el contenido de los comentarios, sino también el sentimiento con el qué ha sido escrito, y relacionar dicho sentimiento con futuros patrones de comportamiento.

En definitiva, se trata de identificar y categorizar de manera sistemática las opiniones expresadas para determinar si la actitud del cliente hacia un tema, producto o idea en particular es positiva, negativa o neutral.



# Priorizar entendiendo al cliente

- La compañía estadounidense de medios de comunicación de masas NBCUniversal, utiliza *sentiment analysis* como sistema de entendimiento del público para la creación de contenidos audiovisuales.
- De esta forma, la compañía puede adaptar los diferentes desarrollos a las necesidades e intereses del público, garantizando un mayor éxito de las producciones presentes y futuras.
- A través del análisis masivo de datos provenientes de diversas fuentes (redes sociales, páginas, blogs, etc.), se analiza el interés y la opinión de grupos poblacionales respecto a temas concretos.



# 3 *Employee engagement*

## La experiencia comienza en casa

Proporcionar a lo largo del tiempo una experiencia de cliente excelente depende de que todos los empleados a lo largo de la organización cumplan correctamente su papel, lo que ocurre solo cuando están comprometidos con el mismo.

Para sentirse comprometidos, los empleados necesitan un propósito y la autonomía necesaria para sentir que su trabajo se alinea con un propósito superior, que están aprendiendo y aplicando nuevos conocimientos, y que tienen la facultad de elegir la mejor manera de realizar los mismos.

- Los empleados conocen de primera mano el impacto de los procesos en la experiencia de los clientes, pues son el nexo de unión entre la empresa y el cliente. Conocen sus motivaciones y expectativas y son capaces de trasladar esa información a la empresa. Además, conocen el impacto de las acciones y procesos de la empresa en la relación con los clientes.
- Las empresas son las responsables de crear empleados comprometidos centrados en el cliente y los equipos de experiencia del cliente deben asegurar que los empleados tengan la formación, herramientas y autonomía necesarias para tomar el control de la experiencia del cliente.

# Entender la compañía a través de sus empleados

- La compañía de seguros Swiss Re ha creado un programa de *employee engagement* líder.
- Debido al gran tamaño de la compañía, la variedad de procedimientos y la cantidad de herramientas utilizadas, la aseguradora decidió transformar la manera de tratar a sus clientes, escuchando a sus empleados.
- A través de un estudio de sistema de recogida del *feedback* de los empleados, se creó una metodología de mejora de procesos operativos con la que se han reducido costos e incrementado el control, la eficiencia y la productividad.
- En el año 2015, el programa contó con el 85% del personal y se analizaron más de 20.000 comentarios escritos.



# 4 *Gestión emocional*

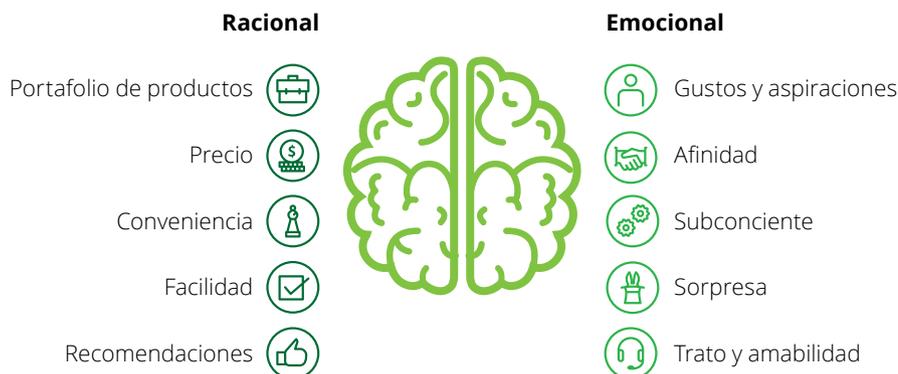
## Controlar lo racional y lo emocional

Lo que verdaderamente distingue a la experiencia de cliente de otras áreas de negocio, planteamientos y metodologías de gestión, no es su foco en las emociones, sino su capacidad de integrar de manera sistemática y cuantificable los componentes racionales, emocionales y sociales de la propuesta de valor de una marca.

Hasta ahora las empresas han trabajado en potenciar aquellos elementos del negocio cuyo control estaba en sus

manos, o elementos racionales (portfolio de productos, precio, conveniencia, recomendaciones).

Ahora más que nunca, la gestión emocional busca tomar control sobre aquellos otros atributos que interfieren en las decisiones de compra (experiencias, gustos, trato, subconsciente) de forma más indirecta, potenciando la diferenciación en un mercado donde la competitividad es cada vez mayor.



# Entender la compañía a través de sus empleados

- Los hoteles Ritz-Carlton han integrado estándares corporativos de excelencia que hacen que la experiencia trascienda de lo racional a lo emocional.
- Su lema es “Somos damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros”.
- Los empleados se aprenden el nombre de los clientes con antelación para dirigirse a ellos de forma más personal.
- Además, los empleados deben velar por el bienestar y disfrute de los clientes, facilitándoles cualquier cosa que puedan necesitar.



## 5 *Dynamic innovation*

# El cliente como fuente de innovación

La innovación dinámica o co-creación supone la involucración de los consumidores por parte de las empresas para la creación de productos, funcionalidades, servicios u otros elementos que satisfagan las necesidades reales del mercado.

Más del 50% de las compañías de Fortune 500, utilizan la co-creación como parte esencial de su estrategia de innovación.

La innovación dinámica:

- Es una fuente gratuita de ideas
- Permite estar siempre en beta
- Permite conocer lo que demanda el mercado
- Permite satisfacer a un cliente cada vez más exigente
- Permite ser líder en el sector

Compañías líderes en experiencia de cliente, como Starbucks o Lego, han introducido iniciativas y programas de co-creación, cuyo éxito ha resultado en nuevos productos, procesos o experiencias.

# Democratización de los productos

- Lego ha creado un programa de diseño de sets de Lego abierto a consumidores.
- De esta forma, cualquiera puede crear un modelo de Lego y subirlo a la siguiente página web: <https://ideas.lego.com/>.
- Si tu prototipo recibe 10.000 votos, queda seleccionado para que un comité de la empresa evalúe su viabilidad.
- Si tu modelo es seleccionado por el equipo de Lego, se empezará a producir en las fábricas y se venderá en las tiendas.
- Como reconocimiento por tu trabajo recibirás un porcentaje de las ventas que tenga este producto.





Metodología y equipo

# Metodología

Para la realización de este estudio se han utilizado dos formas de captación de la información:

- Por una parte, se ha lanzado una encuesta en línea a profesionales de distintas empresas que tengan relación con departamentos de Experiencia del cliente, *marketing*, calidad, atención al cliente u operaciones.
- Además, se han realizado entrevistas personales a responsables de Experiencia del cliente de empresas de distintos sectores.

La utilización de dichas fuentes ha permitido combinar la fortaleza cuantitativa de las respuestas en línea, con la visión cualitativa y personal que se obtiene de las entrevistas.

Los datos de ambas fuentes fueron recogidos entre los meses de junio y noviembre de 2016. A continuación se describen los detalles de cada fuente:

## Encuestas en línea

Se obtuvo un total de 132 respuestas de diferentes profesionales pertenecientes a 36 empresas representativas de los 7 sectores analizados en el estudio. Los profesionales que participaron hacen parte de áreas en constante contacto con proyectos de experiencia del cliente.

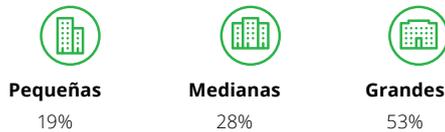
## Entrevistas personales

Se realizó un total de 21 entrevistas personales a profesionales que de una u otra forma han participado en proyectos de experiencia del cliente en sus compañías. La dinámica de las entrevistas consistió fundamentalmente en una conversación de entre una y dos horas, en la que los ejecutivos daban detalle del nivel de operatividad de la experiencia del cliente en los cuatro bloques del estudio: estrategia y cultura, voz del cliente, medición y generación de *insights* y diseño y ejecución.

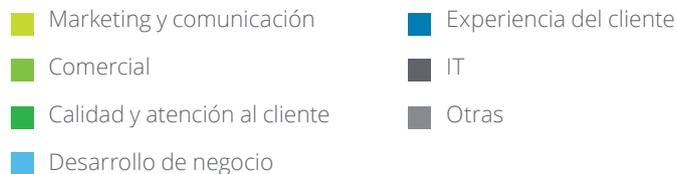
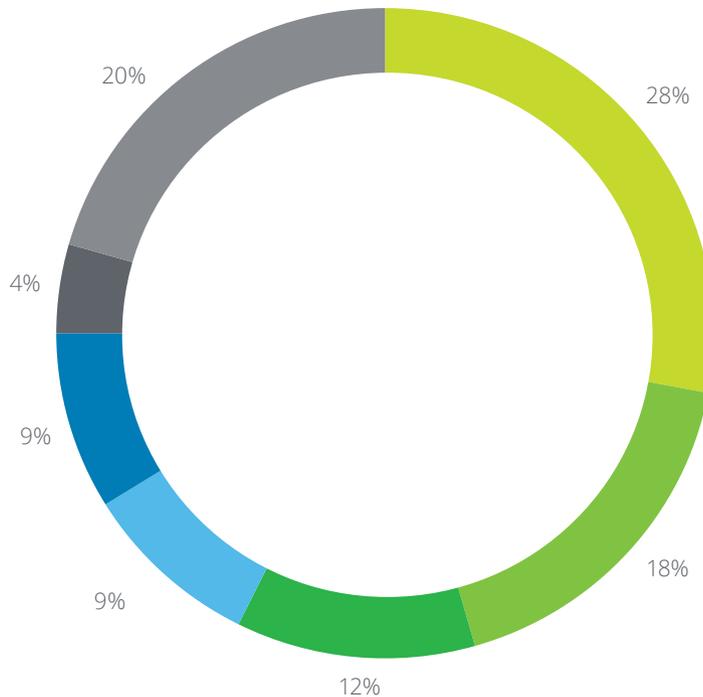
Cabe destacar que la información obtenida en la realización de este estudio es y ha sido en todo momento confidencial. Se protegerá el contenido de cada una de las respuestas realizadas, así como la participación de cada empresa en el estudio.

# Perfil de los encuestados

En total 36 empresas participaron en el estudio, de las cuales 53% corresponden a empresas grandes (más de 1.000 empleados). El 47% restante se divide en un 28% de medianas empresas (entre 250 y 1.000 empleados) y un 19% de pequeñas (menos de 250 empleados).



En el estudio se han considerado los siguientes 7 sectores, los cuales fueron seleccionados con base en la representatividad de las respuestas para garantizar un correcto análisis.



# Índice de madurez en la operatividad de la experiencia del cliente

Como métrica principal del estudio se ha establecido el índice de madurez en la operatividad de la experiencia del cliente (IMOCX), el cual es calculado a través de una ponderación de las respuestas obtenidas durante la encuesta. El funcionamiento es el siguiente:

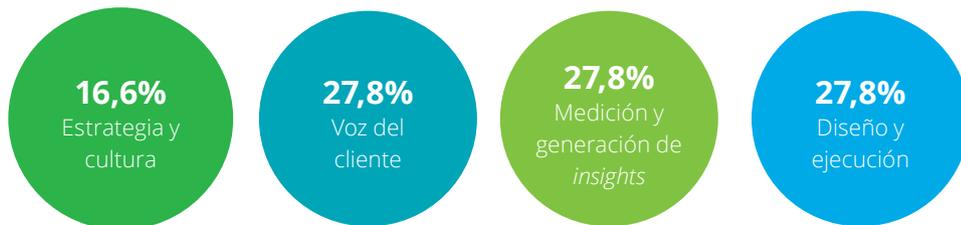
01. Cada pregunta tiene asociado un peso en función de su relevancia en la práctica de la operatividad (□□).
02. A su vez, cada respuesta posee un coeficiente para medir el grado de madurez. Este coeficiente es siempre un valor entre -1 y 1 (□□).
03. El índice de madurez será el resultado de la suma de cada producto entre el peso y el coeficiente. Es decir:

$$IMOCX_{inicial} = \sum_{i=1}^n C_i \times P_i$$

04. Para homogenizar los valores y obtener unos más manejables, se establecerá una escala porcentual:

$$\frac{IMOCX_{inicial} - IMOCX_{Mínimo\ inicial}}{IMOCX_{Máximo\ inicial} - IMOCX_{Mínimo\ inicial}} \cdot 100 = \frac{C_i \cdot P_i - IMOCX_{Mínimo\ inicial}}{IMOCX_{inicial} - IMOCX_{Mínimo\ inicial}} \cdot 100 =$$

05. Los valores de los pesos de las preguntas se distribuyen de tal forma que el total de cada uno de los tres bloques de la operatividad constituye el mismo peso totalizado que cualquiera de los otros dos. Por su parte, el apartado de “estrategia y cultura” representará un porcentaje menor.



# Equipo de trabajo

La elaboración del estudio ha sido liderado por Ricardo Rubio, Socio líder de FAS Deloitte, y Camilo Rodríguez, Gerente líder de CMS; línea de Deloitte para la Asesoría de la Estrategia de Clientes, *Marketing* y Ventas. El equipo de coordinación y elaboración está compuesto por los profesionales de la línea de CMS (*Customer & Marketing Strategy*), expertos en los programas de voz del cliente y estrategia de la operatividad de la experiencia del cliente.

## Ricardo Rubio Rueda

### Socio Líder

FAS  
Deloitte LATCO  
rrubio@deloitte.com

## Camilo Rodríguez Zorrilla

### Gerente Líder

Área de CMS  
Deloitte LATCO  
carodriguez@deloitte.com

## Marcelo Garrido Mejía

### Project Manager

Área de CMS  
Deloitte LATCO  
marcgarrido@deloitte.com

## Laura Bernal Aguía

### Consultor

Área de CMS  
Deloitte LATCO  
labernal@deloitte.com

---

Este estudio se ha desarrollado en colaboración con la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente cuyo equipo ha colaborado en la puesta en común de las principales ideas y tendencias seguidas de cerca por DEC y sus asociados

## Jorge Martínez-Arroyo

### Presidente

Asociación DEC

## Mario Taguas

### Vicepresidente

Asociación DEC

## Pedro Barranco

### Director General

Área de CMS  
Asociación DEC

Pueden contactarse con la asociación a través de la dirección [dec@asociaciondec.org](mailto:dec@asociaciondec.org)

## Contactos

Para mayor información, por favor contáctese con [cmecadeo@deloitte.com](mailto:cmecadeo@deloitte.com)

### Deloitte Colombia

#### Bogotá

Edificio Deloitte. Cra 7 No. 74-09  
Tel: 57(1) 5461810

#### Medellín

Ed. Corficolombiana. P. 9-10  
Cll. 16 Sur No. 43A-49  
Tel: 57(4) 3138899

#### Cali

Ed. Centroempresa. Sector C, P3.  
Cll. 64 Norte No. 5B-146.  
Tel: 57(2) 524 70 27

#### Barranquilla

Ed. World Trade Center. Of.  
1101/02  
Cll. 76 No. 54-11  
Tel: 57(5) 3608306

[www.deloitte.com/co](http://www.deloitte.com/co)





# Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía (“DTTL”), su red de firmas miembro, y a sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también denominada “Deloitte Global”) no presta servicios a clientes. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y de sus firmas miembro puede verse en el sitio web [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión de riesgos, impuestos, legal, y servicios relacionados a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Deloitte presta sus servicios a cuatro de cada cinco de las empresas listadas en el ranking Fortune Global 500®, a través de una red global de firmas miembro en más de 150 países, brindando sus capacidades de clase mundial y servicios de alta calidad a clientes, suministrando el conocimiento necesario para que los mismos puedan hacer frente a sus más complejos retos de negocios. Para conocer más acerca de cómo los más de 225.000 profesionales generan un impacto que trasciende, concétese con nosotros a través de Facebook, LinkedIn o Twitter.

Esta comunicación contiene únicamente información general, ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la “Red Deloitte”) están, por medio de la presente comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Previo a la toma de cualquier decisión o ejecución de acciones que puedan afectar sus finanzas o negocios, usted deberá consultar un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable por pérdidas que pueda sufrir cualquier persona que tome como base el contenido de esta comunicación.

©2017 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Diseñado y producido por el área de Mercadeo y Comunicaciones de Deloitte Colombia.



La Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) está formada por algunas de las más destacadas marcas españolas e internacionales y expertos de referencia en el área de Experiencia de Cliente. Nacida en marzo del 2014, se trata de la primera organización empresarial y profesional que promueva las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en Experiencia de Cliente en España e Iberoamérica.

Su misión es desarrollar el concepto de Experiencia de Cliente en toda la sociedad para que nuestras empresas sean reconocidas por entregar una experiencia única, diferencial y rentable, que genere fuertes vínculos con sus clientes y sea la base del crecimiento sostenible de resultados.

[info@asociaciondec.org](mailto:info@asociaciondec.org) | [www.asociaciondec.org](http://www.asociaciondec.org)