



Asociación para el
Desarrollo de la
Experiencia de Cliente



V Informe de Madurez de Experiencia de Cliente

2020

Con la colaboración de

Medallia

Plataforma tecnológica
líder en Experiencia de
Cliente

Índice

1. Carta Presidente DEC	2
2. Resumen ejecutivo	4
3. Introducción	6
4. Principales resultado	8
5. Experiencia de Cliente: precio y calidad del producto o servicio	11
6. Experiencia de Cliente: influencia de los factores emocionales	16
7. Experiencia digital y omni-canal.....	17
8. Opinión de los Directivos de Experiencia de Cliente.....	19
Apéndice I - Caso de estudio: ING	21
Apéndice II – Medallia: plataforma colaboradora del estudio	23
Apéndice III – Colaboración y equipo de trabajo	24

1. Carta Presidente DEC

Jorge Martínez-Arroyo

Cuando en 2014 lanzamos el primer estudio sobre la madurez de la Experiencia de Cliente nos fijamos como objetivo servir como fuente de inspiración para que empresas y profesionales fueran capaces de adaptarse **a cualquier contexto** y situación. Hoy vemos con gran satisfacción cómo las mejores empresas en esta disciplina han salido mucho mejor posicionadas de la crisis.

Para llegar a la vinculación del cliente y al crecimiento de compañías y organizaciones ya no basta con ofrecer una buena calidad **producto-servicio** y un **precio** adecuado, hay que ir mucho más allá. En la economía de la experiencia y en la **nueva era digital**, es indispensable **superar las cada vez más altas expectativas de los clientes**, inspirar confianza y construir una buena reputación.

Así se desprende de este “**V Informe de Madurez de Experiencia de Cliente**” realizado por **Bain & Company** y la **Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente**, que, por quinto año, tengo el placer y la responsabilidad de haceros llegar.

Hoy, la importancia de este estudio se hace aún si cabe más patente: con la llegada de la **Covid-19**, nos hemos visto inmersos en **un cambio económico y social muy profundo** que ha forzado a muchas organizaciones a repensar su modelo de negocio y su forma de relación con el cliente.

Si bien antes de la pandemia ya las compañías estaban pivotando hacia **estrategias omnicanal y customer journeys contact less**, en los últimos meses este proceso se ha acelerado bruscamente. Gran cantidad de empresas se han visto especialmente afectadas y sorprendidas por la velocidad del cambio, tanto en el comportamiento y hábitos de los clientes, como en las relaciones entre empresa y empleados.

Una consecuencia inmediata ha sido la aceleración de **nuevas tecnologías** y el desarrollo abrupto de la **transformación digital** en un escenario de enorme incertidumbre. Ser capaz de interactuar con los clientes de la forma que quieran, donde quieran y a la velocidad que realmente necesitan, ya es ahora imprescindible.

No obstante, el nivel de transformación digital de las empresas no es el único indicador para definir a ganadores o perdedores. Lo que sin duda marca la diferencia y lo relevante para clientes y empleados son el conjunto de **claves de la Experiencia de Cliente**, que podremos ver y analizar a continuación.

Quiero agradecer, en este año tan complicado, a Bain & Company y a las muchas empresas y directivos que han participado en este estudio, su generosidad para hacer de este informe una referencia internacional y una herramienta de ayuda para todos aquellos que creen que el cliente es la principal fuente de crecimiento y sostenibilidad de su organización.

Un abrazo,

Jorge Martínez-Arroyo

2. Resumen ejecutivo

El V Informe de Madurez de la Experiencia de Cliente en España tiene como objetivo principal analizar la Experiencia de Cliente en 15 de los principales sectores de actividad del país (automoción, hotelería, informática y electrónica, distribución de moda, formación, bebidas, alimentación, distribución minorista de alimentación y droguería, electrodomésticos, restauración, seguros, transporte, telefonía móvil, banca y energía), usando como referencia la métrica NPS (“Net Promoter Score”), seleccionada principalmente gracias a su sencillez pero comprobada eficacia.

En este sentido, se analiza por un lado, la relación entre la Experiencia de Cliente, su satisfacción, con su comportamiento posterior, es decir, intención de compra y recomendación a terceros. Para ello, se lleva a cabo un estudio de investigación primaria realizado sobre casi 20.000 encuestados, individuos de entre 18 y 65 años, todos ellos usuarios o consumidores de productos y servicios de empresas de los 15 sectores seleccionados.

Como principal conclusión de dicho estudio primario, se puede afirmar que en España hay más promotores que detractores - NPS del 5%- . En cuanto a los resultados segmentados por edad, no se aprecian diferencias significativas, salvo para la llamada generación Z o nativos digitales (entre 18 y 25 años), habituados a un mundo hiperconectado y donde conseguir jóvenes fieles resulta muy complejo - NPS de -2% -. Respecto a la segmentación por sector, automoción, hotelería, e informática y electrónica son los sectores con mejor Experiencia de Cliente - NPS entre 3 y 6 veces la media española -, mientras que telefonía móvil, banca y energía son los que tienen más recorrido de mejora.

Además, se ha podido concluir que los clientes consideran que el precio y la calidad del producto o servicio son los factores más importantes a la hora de elegir una marca, independientemente del sector – alta correlación de estos factores con el NPS -. No obstante, es la superación de las expectativas del cliente en relación a un producto o servicio lo que más influye en la Experiencia de Cliente. Es decir, más que la percepción de calidad en sí misma, lo que más influye en la Experiencia de Cliente es la diferencia entre la calidad recibida por el cliente y la calidad que éste esperaba recibir, para un precio dado.

En este sentido, señalar que las empresas líderes en Experiencia de Cliente destacan principalmente, frente a la media de su industria, en la capacidad de superar las expectativas del cliente.

Finalmente, en relación a los factores emocionales, el estudio refleja que dichos factores refuerzan la reputación y la generación de confianza de las empresas, sin embargo, los clientes no declaran –en general- tener un vínculo emocional con las empresas de las que adquieren productos y servicios.

Por otra parte, este estudio sobre consumidores se ha complementado con otro dirigido a más de 50 Directivos de las áreas de Experiencia de Cliente en compañías de los mismos sectores, para conocer su opinión sobre el estado actual del desarrollo de la función en España.

Para ello, se ha utilizado el Índice de Desarrollo de Experiencia de Cliente (IDEC), que se compone de cinco parámetros: Identidad Única, Impulso Organizativo, Implicación de las Personas, Interacciones, e Interpretación y Acción.

Este índice sintético muestra una evolución favorable en los últimos años - crecimiento en 9 puntos porcentuales desde 2014 -, en particular, en el ámbito del Impulso Organizativo. Sin embargo, los datos de 2020 son menos alentadores, apreciándose un ligero descenso en media, y un mayor retroceso en las dimensiones de Implicación de las Personas y Acción, que quedan más rezagadas y es donde las empresas deberían poner el foco de atención y acción.

En cualquier caso, el estudio pone de manifiesto cómo el esfuerzo y foco en la mejora de Experiencia de Cliente por parte de la Dirección de las compañías consigue reconocimiento por los clientes. Así, empresas con mejor NPS son precisamente las que han puesto más empeño en la mejora de las 5 dimensiones de la Onda del Cliente.

3. Introducción

Net Promoter Score (NPS): una métrica simple y eficaz para medir la Experiencia de Cliente

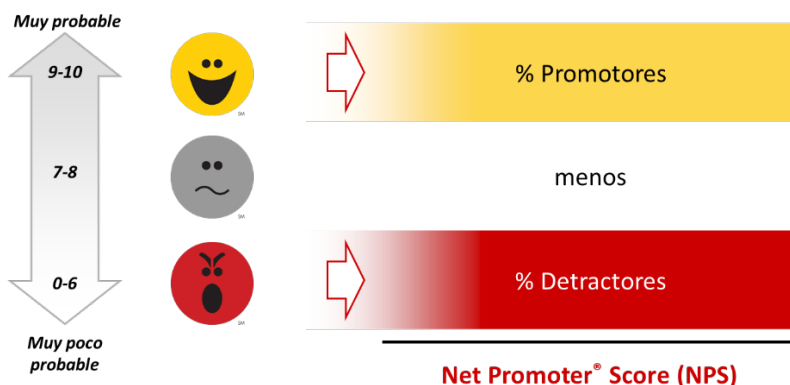
La relación entre la satisfacción del cliente y su lealtad hacia la marca ha sido objeto de múltiples estudios en el marco de referencia investigador y de negocio. Estas investigaciones confirman la estrecha relación entre la experiencia de cliente y la satisfacción, que se manifiestan en la confianza del consumidor en la marca, la repetición e intención de compra del producto o uso del servicio y la recomendación a terceros (Bain & Co, 2003; Reichheld, 2011; Kotler, 2018).

En 2003, Bain & Company realizó un estudio con más de 4.000 consumidores en distintas industrias para determinar qué métrica relacionada con la experiencia del cliente tenía más correlación con el comportamiento posterior de esos clientes. Así fue como definió el Net Promoter Score (en adelante, NPS), fruto de las respuestas a una pregunta simple, pero eficaz: *en una escala de 0 a 10, ¿con qué probabilidad recomendaría los productos y servicios de nuestra compañía a un familiar o amigo?*

NPS mide el porcentaje neto de clientes que recomendarían la empresa. Es decir, muestra el porcentaje de clientes que creen que es muy probable que recomienden la empresa a un familiar o amigo (eligen 9 o 10 al ser preguntados), llamados promotores, una vez sustraído el porcentaje de clientes que creen que es muy poco probable que hagan tal recomendación (eligen un valor entre 0 y 6), llamados detractores. Definida así, resulta una métrica sencilla, pero que se demuestra muy eficaz para valorar cuál ha sido la experiencia de esos clientes, aquella que les ha llevado a recomendar tal empresa (o no) a su círculo de confianza más cercano. Esa es, según demostró aquel estudio, la mejor medida de cuán satisfecho está el cliente con la empresa evaluada.

Título 1: Definición de la métrica Net Promoter Score (NPS)

“En una escala de 0 a 10, ¿con qué probabilidad recomendaría los productos y servicios de nuestra compañía a un familiar o amigo?”



Desde entonces, NPS se ha convertido en la métrica más ampliamente usada para medir la Experiencia de Cliente en todos los sectores: miles de empresas de todas las industrias han adoptado la métrica NPS como indicador clave de negocio. Por ejemplo, en 2018, NPS fue mencionado en más de 150 ocasiones en las sesiones de presentación de resultados de las 50 principales compañías del S&P 500.

Por este motivo, la presente edición del Informe de Madurez de la Experiencia de Cliente en España utiliza este indicador clave para describir el estado de la Experiencia de Cliente en algunos de los principales sectores de actividad del país.

Más allá de la métrica utilizada para evaluar la Experiencia de Cliente, esta edición del informe está basada en un estudio de investigación primaria realizado sobre casi 20.000 encuestados, individuos de entre 18 y 65 años, todos ellos usuarios o consumidores de productos y servicios de empresas de los 15 sectores seleccionados (automoción, hotelería, informática y electrónica, distribución de moda, formación, bebidas, alimentación, distribución minorista de alimentación y droguería, electrodomésticos, restauración, seguros, transporte, telefonía móvil, banca y energía). Por otra parte, este estudio sobre consumidores se ha complementado con otro dirigido a más de 50 Directivos de las áreas de Experiencia de Cliente en compañías de los mismos sectores, para conocer su opinión sobre el estado actual del desarrollo de la función en España.

Finalmente, como referente de las buenas prácticas del tejido empresarial español, la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, DEC, viene ofreciendo desde el año 2014 consecutivos informes sobre la lealtad de los clientes y su satisfacción como consumidores. En ellos se demuestra cómo una excelente experiencia de consumo y de marca es un antecedente para esta satisfacción. Conseguir por tanto, que la experiencia de cliente sea “industrializable”, es vital como estrategia empresarial, ya que, garantiza su crecimiento desde la satisfacción de sus clientes (Méndez Aparicio, 2019).

4. Principales resultado

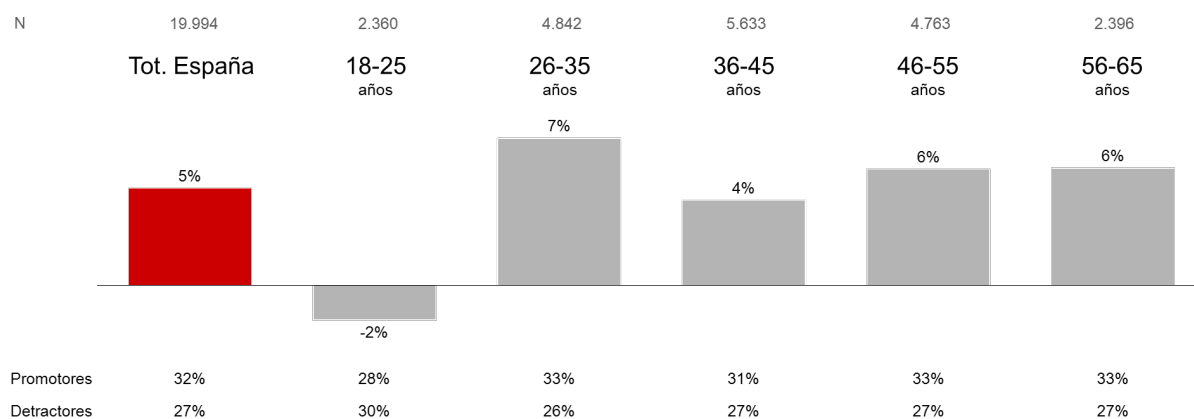
El estudio muestra que, de forma agregada, en España hay más promotores que detractores en el conjunto de los sectores analizados

Según los datos del estudio, en España hay más promotores que detractores de los servicios y productos ofrecidos por las empresas en 2020, resultando un NPS del 5% para el conjunto agregado de las 131 empresas analizadas.

Aunque no hay grandes diferencias de NPS entre grupos de edad, la excepción la constituye el segmento más joven (entre 18 y 25 años) que se muestra más crítico, con un NPS de -2%. Y es que la llamada generación Z, los nativos digitales, aparece como el único segmento con un NPS negativo. En este sentido, los nativos digitales se encuentran habituados a un mundo hiperconectado donde la información es en sí misma un producto de consumo (UOC, 2021), por tanto, conseguir jóvenes fieles es muy complejo. Ante este exceso de datos, surge con fuerza la figura del “influencer”, que es la fuente de confianza para esta generación. Para las compañías, este dato es revelador, ya que, generar confianza y reputación en estos grupos de influencia garantiza la mayor recomendación que toda compañía desea, generar fans de su marca (Kantar, 2019).

Título 2: NPS agregado y por rango de edad

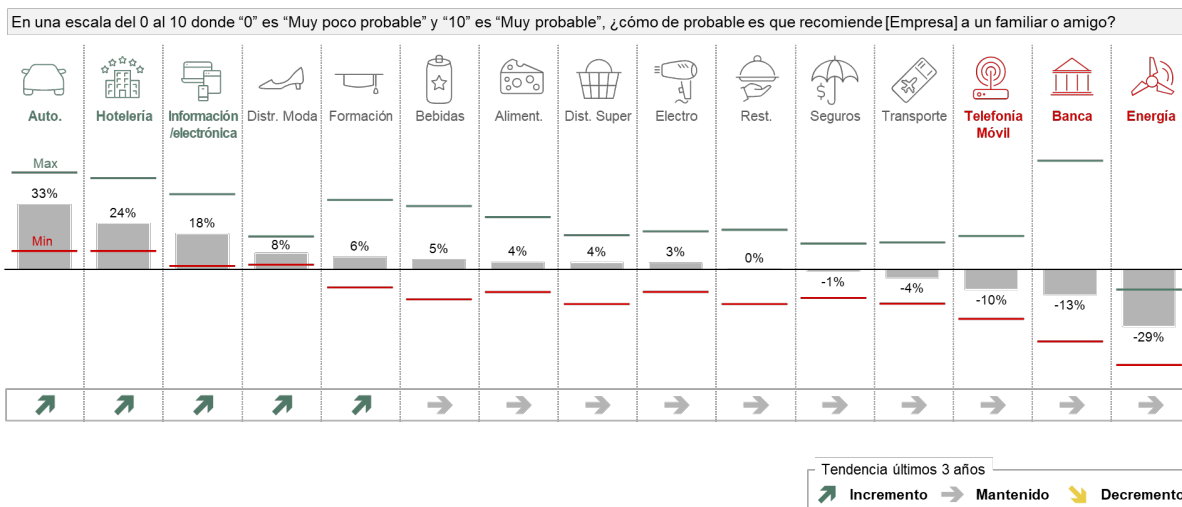
En una escala del 0 al 10 donde “0” es “Muy poco probable” y “10” es “Muy probable”, ¿cómo de probable es que recomiende [Empresa] a un familiar o amigo?



En 2020, automoción, hotelería, e informática y electrónica son los sectores que generaron una mejor experiencia al cliente

El sector de la automoción, el de la hotelería (conjunto de servicios hoteleros) y el de la informática y electrónica son los mejor valorados en términos de Experiencia de Cliente, consiguiendo un NPS entre 3 y 6 veces la media española. En particular, el sector de la automoción se consolida como el de mejor Experiencia de Cliente en España, con un NPS de 33%, manteniendo el liderazgo que ya tenía en 2018.

Título 3: NPS por sector



Esos tres sectores, junto con los de la distribución de moda y la formación, alcanzan NPS por encima de la media española. En todos ellos los clientes manifiestan una mejora de su experiencia en los últimos años, mientras que en el resto de sectores no ha habido evolución positiva. Eso sí, el esfuerzo de las empresas en los últimos 2 años ha tenido su fruto, deteniendo la tendencia decreciente en Experiencia de Cliente mostrada en la última edición del informe.

En el otro extremo, los sectores de la telefonía móvil, la banca y la energía aparecen como los que tienen más recorrido de mejora en Experiencia de Cliente. En particular, todas las empresas del sector energético evaluadas obtienen NPS negativo, siendo esta la única industria donde se produce este fenómeno.

Por supuesto, dentro cada sector encontramos diferencias relevantes en la valoración de las distintas empresas, pero es en banca donde la distancia entre el líder en Experiencia de Cliente y el más rezagado es mayor. Aquí encontramos al líder absoluto en Experiencia de Cliente, ING (caso de estudio en apéndice), que mantiene su posición de los últimos años, mientras que Toyota y Paradores le acompañan en ese podio de mejores empresas en Experiencia de Cliente en 2020.

La siguiente gráfica muestra a los líderes en Experiencia de Cliente de cada sector:

Título 4: NPS por empresa

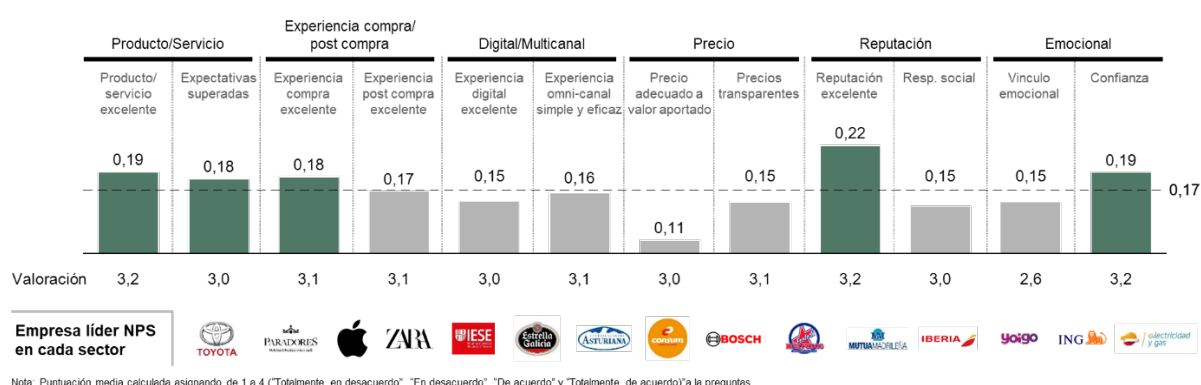


5. Experiencia de Cliente: precio y calidad del producto o servicio

Los líderes en Experiencia de Cliente superan las expectativas del cliente con sus productos y servicios, y también consiguen construir una reputación excelente e inspirar confianza a sus clientes

Las empresas líderes en Experiencia de Cliente de cada sector destacan, frente a la media de su industria, en distintos factores, incluyendo, como podríamos esperar, la capacidad de superar las expectativas del cliente en los productos y servicios que ofrecen y en la experiencia de compra que brindan. Pero resulta revelador comprobar cómo esas empresas líderes consiguen también una alta valoración de sus clientes en aspectos más subjetivos: una reputación excelente y la creación de confianza en el consumidor y usuario. Es precisamente en estos aspectos –probablemente, los que más tiempo y consistencia requieren para su construcción– donde encontramos las mayores diferencias entre los líderes en Experiencia de Cliente y el resto de empresas.

Título 5: Evaluación de las empresas líderes en NPS en cada sector (diferencias entre empresa líder en NPS y la media en cada sector)



El precio y la calidad del producto o servicio son los factores más importantes a la hora de elegir una marca

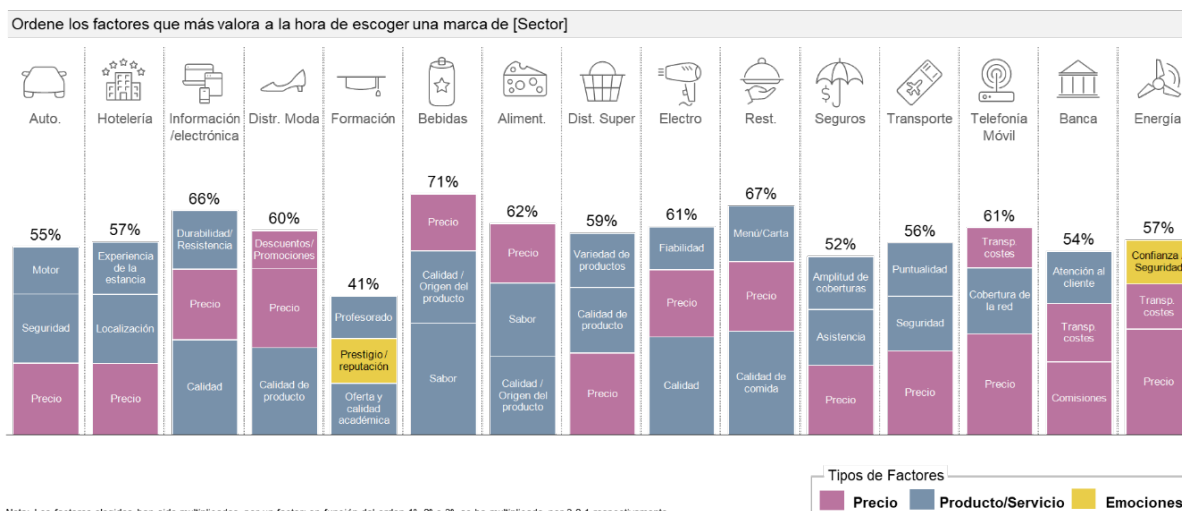
Los clientes consideran que el precio y la calidad del producto o servicio son los factores más importantes a la hora de elegir una marca, independientemente del sector.

De hecho, un precio adecuado (al valor percibido) se considera el factor más importante para elegir una marca en 8 de los 15 sectores analizados (i.e. automoción, hotelería, distribución minorista de alimentación y droguería, seguros, transporte, telefonía móvil, banca y energía). En otros 6, aparece como segundo factor más relevante, tras la calidad del producto o servicio adquirido. Solo los clientes del sector de la formación parecen no ser tan sensibles al precio a la hora de elegir una marca.

Por otra parte, la calidad del producto o servicio es el factor más determinante para escoger una marca en 7 de los sectores analizados (i.e. informática y electrónica, distribución de moda, formación, bebidas, alimentación, electrodomésticos y restauración), mientras que es el segundo más mencionado en otras 7 industrias. En todas ellas, el cliente identifica distintos aspectos de la calidad: por ejemplo, se refiere al sabor, al origen del producto o a la calidad de la comida en los sectores de las bebidas, la alimentación y la restauración, mientras que señala la seguridad de los vehículos o la localización del establecimiento hotelero como elementos relacionados con la calidad en los correspondientes sectores.

Los factores emocionales (i.e. generación de confianza/seguridad al consumidor, identificación del cliente con valores/marca, fuerte prestigio o reputación empresarial y desarrollo de una cultura de responsabilidad social corporativa), son solo identificados como relevantes en el sector de la formación y de la energía, y solo por detrás de la oferta y calidad académica, en el caso del primero, y del precio, en el caso del segundo.

Título 6: Factores más importantes en cada sector (% del total)

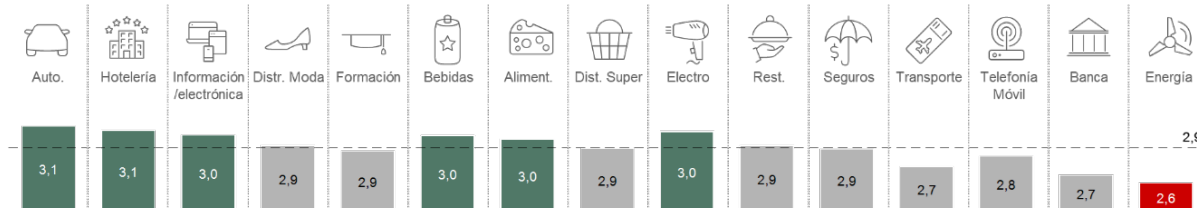


Para aumentar la probabilidad de recomendación debemos conseguir superar las expectativas del cliente

Aunque, de forma general, los clientes consideran que el precio de los productos es adecuado al valor obtenido, esta afirmación es más clara en los sectores líderes en Experiencia de Cliente (automoción, hotelería, e información y electrónica), así como en los sectores de bebidas y alimentación, junto con el de los electrodomésticos. Sin embargo, los clientes del sector de la energía están más disconformes con los precios o con la transparencia en la comunicación de los mismos. Como veíamos antes, este era el factor más mencionado y donde parece haber más recorrido de mejora en este sector.

Título 7: Evaluación del precio y relación con NPS

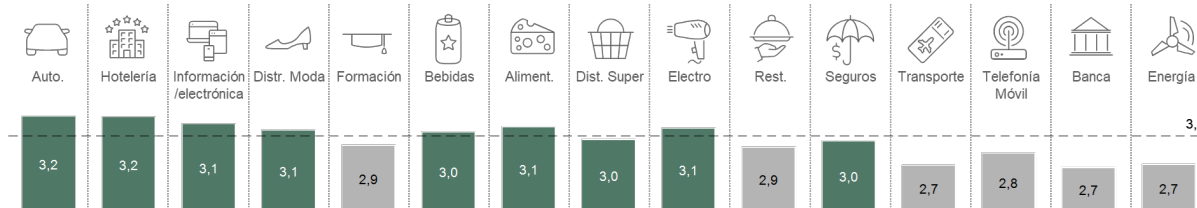
Valore la siguiente afirmación: "El precio de los productos y servicios de [Empresa] es adecuado en vista del valor aportado"



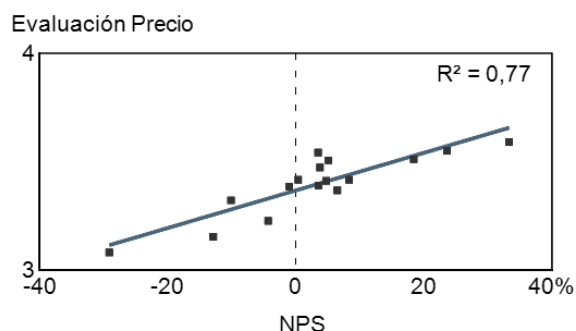
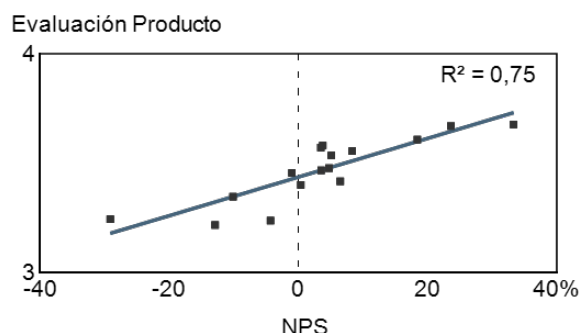
Por otra parte, la calidad percibida por los clientes, consumidores y usuarios de productos y servicios en el conjunto de los sectores analizados es también relativamente alta, quedando solo algo rezagados los de transporte, banca y energía. De nuevo, los sectores líderes en Experiencia de Cliente, junto con los de alimentación, bebidas, distribución de moda y electrodomésticos obtienen la puntuación más alta en esta dimensión.

Título 8: Evaluación de la excelencia del producto o servicio, y relación con NPS

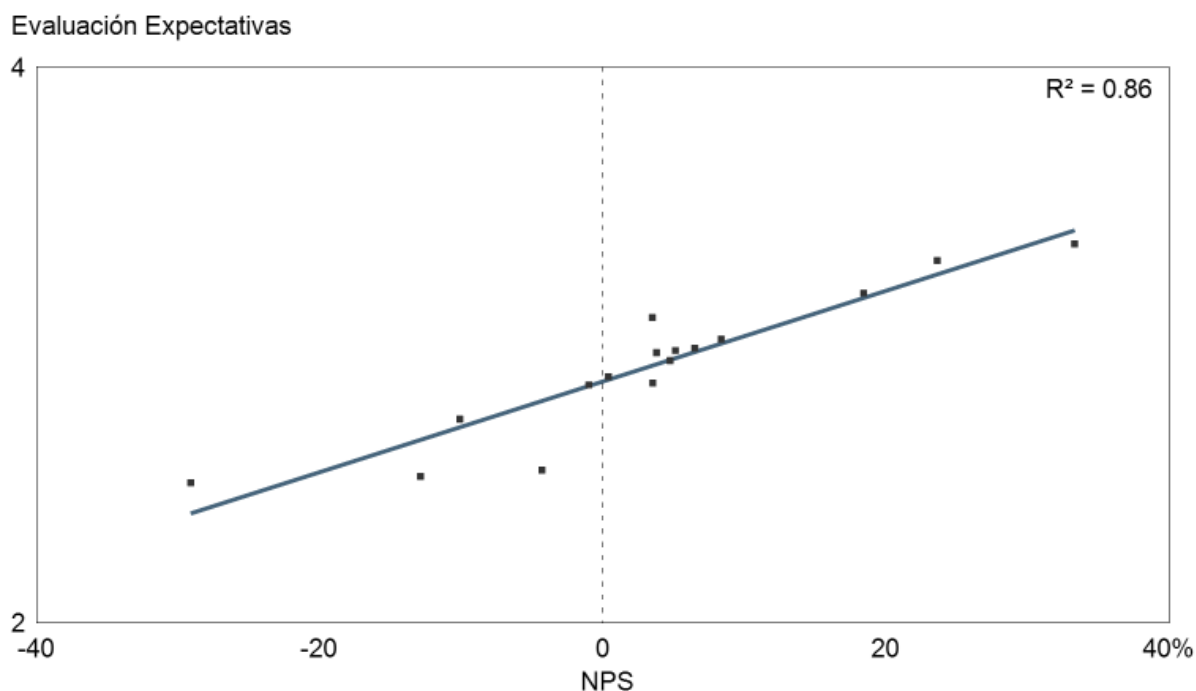
Valore la siguiente afirmación: "El producto o servicio ofrecido por [Empresa] es excelente"



Como era de esperar, estos dos factores (precio y calidad) tienen una alta correlación con el NPS (probabilidad de recomendación), según se observa en las siguientes gráficas, con coeficientes de determinación (R^2) de 0,77 y 0,75, respectivamente:

Título 9: Correlación entre NPS y evaluación del precio pagado**Título 10: Correlación entre NPS y evaluación de excelencia del producto o servicio**

Sin embargo, es la superación de las expectativas del cliente en relación a un producto o servicio lo que más influye en la Experiencia de Cliente (R^2 de 0,86). Es decir, conseguiremos aumentar la satisfacción de los clientes, incrementar su probabilidad de recomendación, si superamos sus expectativas. Este hecho es relevante en la toma de decisiones de marketing estratégico: más que la percepción de calidad en sí misma, lo que más influye en la Experiencia de Cliente es la diferencia entre la calidad recibida por el cliente y la calidad que éste esperaba recibir, para un precio dado.

Título 11: Correlación entre NPS y superación de expectativas en un producto/servicio

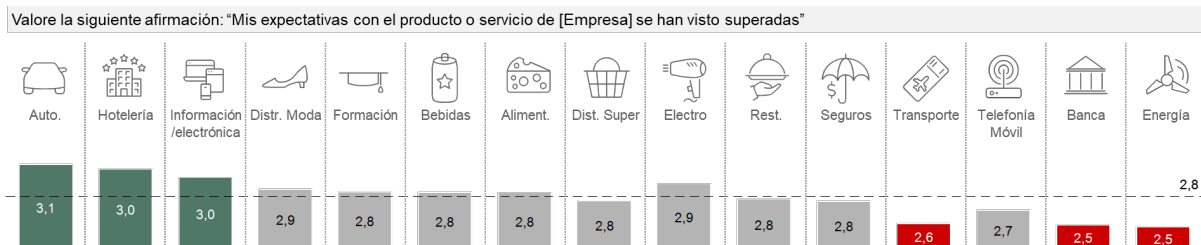
Debemos recordar que esta relación funciona en ambos sentidos: dada una calidad esperada por el cliente (para un precio determinado), la superación de ese nivel de

calidad tiene una gran capacidad de creación de promotores, pero también no alcanzar el nivel de calidad esperado es lo que más detracción crea.

Encontramos así que los líderes en Experiencia de Cliente han sabido superar las expectativas que sus clientes tenían sobre ellos, mientras que las empresas con menor NPS habían creado una expectativa de calidad en sus productos y servicios que los clientes no parecen haber encontrado.

El siguiente análisis de superación de expectativas muestra con claridad la diferencia entre los sectores líderes en NPS –a la izquierda- y los más rezagados –a la derecha-

Título 12: Evaluación de la superación de expectativas por un producto o servicio, y relación con NPS



6. Experiencia de Cliente: influencia de los factores emocionales

De forma general en el mercado español, los clientes no manifiestan un vínculo emocional con sus proveedores de productos y servicios, aunque les reconocen una buena reputación y les inspiran confianza

Los resultados del estudio muestran que los clientes eligen productos y servicios de empresas en las que reconocen el interés de la compañía por sus clientes, y con los que se sienten seguros, lo que incrementa la reputación de la compañía y refuerza la confianza de los clientes en su marca, siendo este último un factor clave en la Experiencia de Cliente (R^2 de 0,85). Sin duda, es una muestra de la buena imagen que han cultivado las empresas en España.

Sin embargo, más allá de esta valoración subjetiva sobre la reputación empresarial, los clientes no declaran –en general- tener un vínculo emocional con las empresas de las que adquieren productos y servicios. De hecho, este aspecto no parece explicar las diferencias en Experiencia de Cliente, dada la baja correlación entre ésta y la existencia de vínculo emocional alguno (R^2 de 0,62).

Título 13: Evaluación de factores emocionales



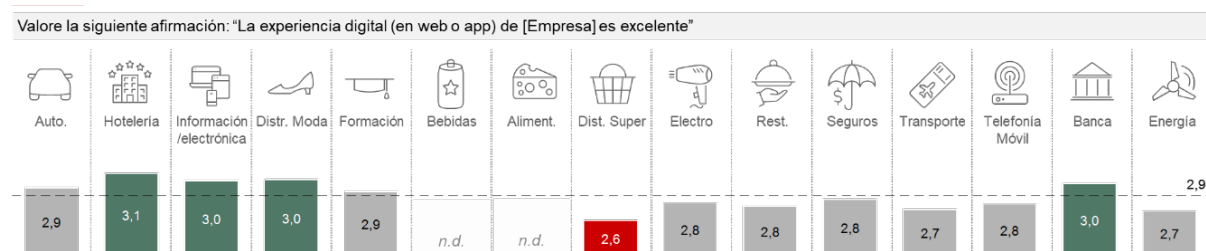
Nota: Puntuación media calculada asignando de 1 a 4 ("Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo", "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") a las preguntas

7. Experiencia digital y omni-canal

Por sí misma, la experiencia en canales digitales no parece tener aún gran influencia en la Experiencia de Cliente, pero sí si esta experiencia es omni-canal

De forma general, la experiencia digital está bien valorada por los clientes, usuarios y consumidores en España, destacando los sectores de la hotelería, la informática y electrónica, la distribución de moda y la banca, que han hecho grandes esfuerzos por mejorar la experiencia y aumentar las funcionalidades en los canales web y app durante los últimos años.

Título 14: Evaluación de la experiencia digital, y relación con NPS



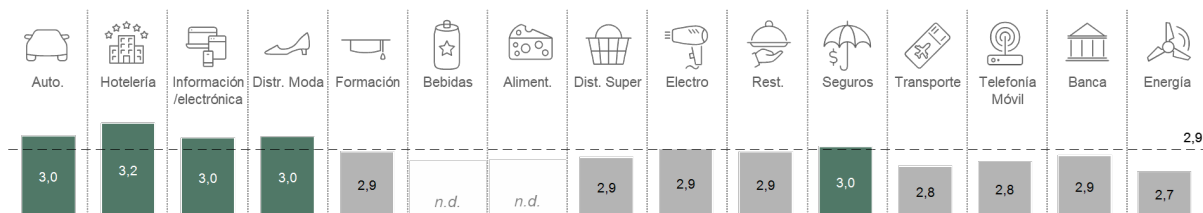
Ahora bien, esta buena experiencia digital no parece estar relacionada con la probabilidad de recomendación de la empresa: por ejemplo, precisamente el sector bancario es uno de los que obtienen peor NPS, pese a la buena valoración de sus webs y apps que muestra este estudio. De forma estadística también se comprueba: el coeficiente de determinación entre ambas variables de solo 0,31.

Ahora bien, si la experiencia digital por sí misma no mueve de forma significativa el NPS, sí que encontramos determinante para la Experiencia de Cliente el hecho de que ésta sea omni-canal, es decir, la posibilidad de combinar el uso de distintos canales a lo largo de un mismo customer journey de forma eficaz y sencilla. Esto se demuestra con un mayor coeficiente de determinación (R^2 de 0,74) entre las variables NPS y valoración de la experiencia omni-canal.

Así, las empresas líderes en Experiencia de Cliente han logrado diseñar y entregar interacciones omni-canal de forma satisfactoria para sus clientes:

Título 15: Evaluación de la experiencia omni-canal, y relación con NPS

Valore la siguiente afirmación: "La experiencia que ofrece [Empresa] es consistente, simple y eficaz a través de los diferentes canales (físico, telefónico, web, app)"



Cabe señalar aquí el caso del sector asegurador, que obtiene una buena valoración de la experiencia omni-canal, pero que es penalizado en términos generales por otros factores (precio, expectativas de servicio, etc.), como se veía en capítulos anteriores.

Este hecho nos recuerda de nuevo que es preciso “poner al cliente en el centro”: si conseguimos que el cliente pueda elegir el canal de contacto que quiera y que pueda pasar de un canal a otro de forma sencilla, en una relación integral con la compañía, contribuiremos a conseguir un cliente promotor, con todos los beneficios asociados de vinculación, fidelidad y referenciación.

8. Opinión de los Directivos de Experiencia de Cliente

Aún con recorrido de mejora en algunas dimensiones, se demuestra que las empresas que han puesto más esfuerzo en la mejora de la Experiencia de Cliente son las mejor valoradas por sus clientes

El presente estudio también ha contado con la opinión de los Directivos que diseñan y entregan determinadas experiencias de cliente. Para evaluar la madurez de los modelos internos de gestión de Experiencia de Cliente hemos usado el Índice de Desarrollo de Experiencia de Cliente (IDEC), que se compone de cinco parámetros: Identidad Única, Impulso Organizativo, Implicación de las Personas, Interacciones, e Interpretación y Acción.

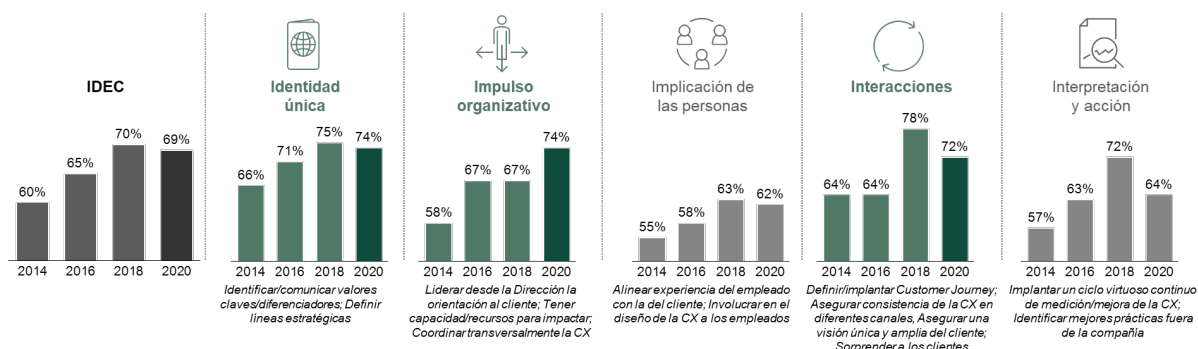
El seguimiento de este índice sintético nos muestra un crecimiento general de las cinco dimensiones, fruto del esfuerzo y foco de las compañías en España por la mejora de la Experiencia de Cliente (crecimiento de IDEC en 9 puntos porcentuales desde 2014). En particular, la mejora más sustancial se ve en el ámbito del Impulso Organizativo: liderazgo desde la Dirección en la orientación al cliente, disposición de recursos, y coordinación entre funciones corporativas para el impulso de la Experiencia de Cliente.

Sin embargo, los datos de 2020 no son tan alentadores, donde se aprecia un ligero descenso en media, y de comportamiento desigual entre sus principales indicadores. Como se puede observar en el gráfico de la evolución del IDEC, a pesar del Impulso Organizativo de las empresas en iniciativas de Experiencia de Cliente, existe cierto estancamiento en la intención de conseguir una Identidad Única y un menor alineamiento de la Experiencia de Empleado con la de Cliente. En este sentido, se aprecia también una menor involucración del primero en el diseño de la Experiencia de Cliente, indicador este de la Implicación de las Personas.

Finalmente, de los resultados obtenidos, resulta más preocupante el retroceso en las dos dimensiones de Acción, que quedan más rezagadas y es donde las empresas deberían poner el foco de atención y actuación, dada su relevancia:

- Implicación de las Personas: alineamiento de la experiencia del empleado con la del cliente, e involucración del primero en el diseño de la Experiencia de Cliente
- Interpretación y Acción: establecimiento de ciclos continuos de medición y mejora de la Experiencia de Cliente, e identificación periódica de mejores prácticas externas

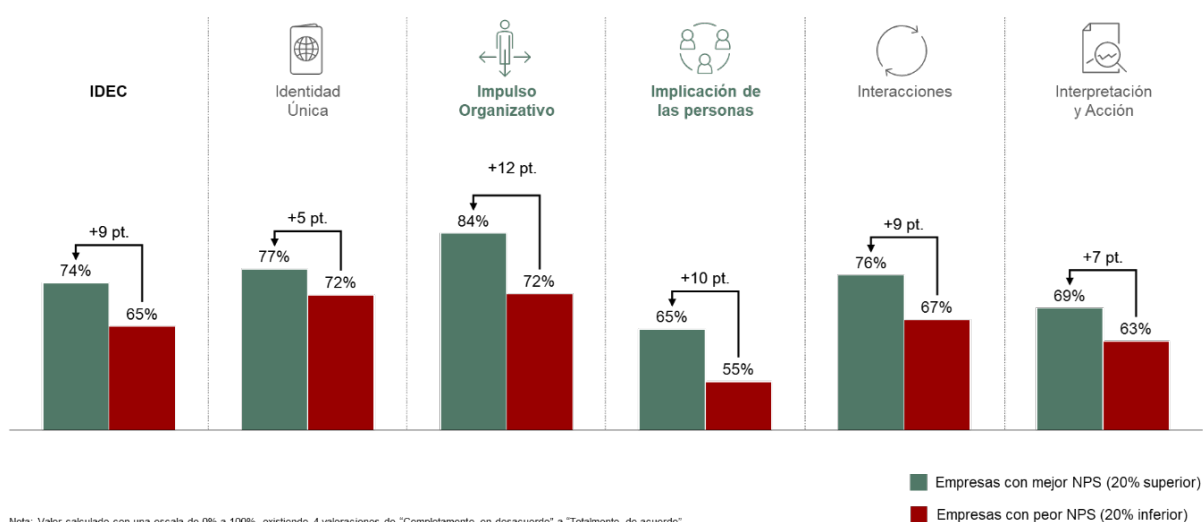
Título 16: IDEC y valoración de los elementos de la Onda de Cliente



Nota: Valor calculado con una escala de 0% a 100%, existiendo 4 valoraciones de "Completamente en desacuerdo" a "Totalmente de acuerdo" | Fuente: Informes de Madurez 2014, 2016 y 2018 (DEC)

En cualquier caso, vemos cómo el esfuerzo y foco en la mejora de la Experiencia de Cliente por parte de la Dirección de las compañías obtiene reconocimiento por los clientes: y es que las empresas con mejor NPS (en el siguiente análisis, el 20% de empresas con mejor NPS se muestra en verde) son precisamente las que han puesto más empeño en la mejora de las 5 dimensiones comentadas (dimensiones de la Onda del Cliente), según los propios Directivos encuestados. Esas mejores empresas en Experiencia de Cliente tienen un IDEC que es 9 puntos superior al de las empresas con peor Experiencia de Cliente (en rojo, en la gráfica). En particular, la mejor diferencia entre mejores y peores empresas en NPS la vemos en el impulso organizativo que han llevado a cabo, con más orientación al cliente, más recursos y más coordinación interfuncional.

Título 17: Relación entre valoración de la Onda de Cliente y NPS



Nota: Valor calculado con una escala de 0% a 100%, existiendo 4 valoraciones de "Completamente en desacuerdo" a "Totalmente de acuerdo"

Apéndice I - Caso de estudio: ING

ING es la empresa que ha sido capaz de generar la mejor Experiencia de Cliente en todos los sectores analizados. Su excelencia es fruto de una labor constante en el desarrollo de modelos internos que cubren los cinco aspectos de la Onda del Cliente.

Título 18: Onda del Cliente – Caso ING



Identidad Única – ING es un banco que, desde su llegada a España hace 21 años, destacó por un modelo de negocio disruptivo. Desde entonces, ha trabajado en definir y comunicar de forma consistente unos valores de marca claros, basados en la transparencia, la claridad y la cercanía, ofreciendo soluciones sencillas que se adaptan las necesidades de sus clientes.

Impulso Organizativo – La Experiencia de Cliente es un claro foco estratégico de ING, y está presente en las agendas de todas las áreas del banco. De esta forma, en cada una de ellas existe la figura de “embajador” de Experiencia de Cliente, que tiene como objetivo impulsar la organización para que consiga resultados. Además, dispone de un comité transversal que se reúne periódicamente con la Dirección General para dar seguimiento a las áreas de mejora, definir recursos y priorizar acciones.

Implicación de las Personas – En ING se definen cuáles son los *pain points* más críticos, y se abordan a través de la metodología *Agile* con equipos multidisciplinares en *sprints* de trabajo de corto plazo (entre 2 y 4 semanas). Además, existen buenos programas de formación para mejorar el conocimiento y las capacidades de los

profesionales encargados de la Experiencia de Cliente. Todos los empleados conocen el nivel de NPS del banco y de su área.

Interacciones – ING “cierra el círculo” con todos los clientes que se han tomado el tiempo de comentar qué les ha parecido su experiencia: no solo con los detractores, sino también con los promotores. Esto es tan importante para ING, que lo llevan a cabo en todos los departamentos involucrados (producto, digital, etc.) y no solo los departamentos de atención al cliente.

Interpretación y Acción – En este pilar, ING destaca especialmente por la escucha constante, diaria, de la voz del cliente a través de diferentes fuentes. Esta información se plasma en informes diarios y se analiza por parte de todas las áreas. Para ello, cuentan con herramientas de *text analytics* y modelos de *inteligencia artificial* para entender las causas de promoción y detracción, e incluso generar modelos predictivos de NPS.

Apéndice II – Medallia: plataforma colaboradora del estudio

Medallia ha colaborado con Bain & Company para la realización del *V Informe de madurez de Experiencia de Cliente*, ofreciendo a los clientes la posibilidad de dar su opinión a través de vídeo, audio o texto.

El propósito de Medallia, como líder de la Gestión Operativa de la Experiencia de Cliente, es impactar en las métricas de negocio de las organizaciones, haciendo de la opinión del cliente una palanca para la transformación. Esta transformación debe ser fruto de un proceso de escucha activa de los clientes, sin restricciones, para que elijan el canal o el medio a través del que quieren comunicarse con la organización (email, mensajería, audio, vídeo).

La plataforma Medallia es capaz de unificar todo ese *feedback* con la información operativa del cliente, estructurada o no estructurada, permitiendo la generación de esas señales que serán distribuidas de manera personalizada y en tiempo real a toda la organización. La búsqueda de la mejora continua, ya sea de procesos o de nuevos desarrollos de productos y servicios, exige una transformación de esas señales en acciones de cara tanto al cliente externo como interno.

Todo ello provocará un incremento en la satisfacción de los clientes y, por tanto, acabará generando un impacto transversal en las métricas de negocio, que van desde mejoras de retención de clientes a la reducción de costes, pasando por una mayor captación, etc.

Apéndice III – Colaboración y equipo de trabajo

Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente:

- Jorge Martínez-Arroyo - Presidente de DEC
- Mario Taguas - Vicepresidente de DEC y responsable del área de informes
- Nanes Martínez-Arroyo - Directora de DEC
- Laura Solano - Operations Manager de DEC
- María Dolores Méndez Aparicio - Doctora en Economía, Docente en la UOC

Bain & Company:

- Santiago Casanova - Partner de Bain & Company
- André Carvalho - Partner de Bain & Company
- Mariana Piazza - Senior Manager de Bain & Company
- Francesco Momo - Manager de Bain & Company
- Ignacio Guitard - Consultant de Bain & Company
- Florencia Salvatierra – Senior Associate Consultant de Bain & Company