



Grado de Madurez de la Operativización de la Experiencia de Cliente en B2C

3ª EDICIÓN DEL ESTUDIO - CONSOLIDANDO LA DISCIPLINA
2021



“En la crisis, sé consciente del peligro,
pero reconoce la oportunidad.”

JOHN F. KENNEDY

Mario Taguas

Vicepresidente de DEC, Director de Clientes de Mutua Madrileña

Cuando en 2016 se lanzó el primer Estudio sobre la Operativización de la Experiencia de Cliente se puso de manifiesto que, si bien las compañías decían tener una estrategia definida de Experiencia de Cliente, muchas de ellas no habían dado el paso de poner en práctica sus ideas.

Desde entonces se ha apreciado una evolución importante en el mercado y, poco a poco, la experiencia de cliente ha dejado de ser un concepto estratégico para convertirse en una realidad. Hemos visto en los últimos años cómo las compañías han empezado a construir sus programas de Voz de Cliente evolucionando de forma importante los sistemas de medición. No obstante, continúa siendo un reto para las empresas aprovechar al máximo la información proporcionada por estos procesos. La falta de integración de los programas de Voz de Cliente, con los sistemas de negocio supone una barrera para la gestión personalizada cada vez más esperada y demandada por el cliente.

En esta III edición del informe, se pone de manifiesto que la tendencia positiva ha continuado y las compañías han seguido desarrollando la gestión táctica y estratégica de la experiencia. De hecho, la crisis sanitaria de 2020 ha ayudado a dar relevancia a la Experiencia del Cliente en las organizaciones y a asignar mayores esfuerzos a su desarrollo. El comportamiento y los hábitos de los clientes han sufrido una transformación acelerada y las empresas se han visto obligadas a adaptar sus estrategias y *customer journey* para seguir interactuando con ellos y estar a la altura de sus expectativas.

Sin duda, nos encontramos de nuevo, con un informe con importantes conclusiones sobre la realidad de la Experiencia de Cliente en las empresas, y que recoge datos esperanzadores que espero actúen de estímulo para seguir recorriendo el camino hacia la excelencia.

Es un privilegio haber contado una vez más con Deloitte Digital para el desarrollo de este informe, a quien agradezco su colaboración, así como a todas aquellas empresas que han participado compartiendo información fundamental para su desarrollo y ofreciendo conocimiento de excepcional valor que ha sido clave para el mismo.

Metodología	06
Resumen Ejecutivo	10
CX en tiempo de Pandemia	12
4 claves en el grado de madurez de CX en España	18
Visión General	23
Captura	33
Análisis y Distribución	47
Acción	55
Equipo	66



El trabajo de campo se realizó entre
octubre y diciembre del año 2020

18% Seguros

16% Retail y distribución

13% Banca

9% Telco y Utilities

8% Automoción y electrónica

23% Otros

ENTORNO

+150 profesionales de 80 grandes empresas

del entorno B2C del mercado español.

Grado de Madurez de la Operativización de la Experiencia de Cliente en B2C

3ª EDICIÓN DEL ESTUDIO - CONSOLIDANDO LA DISCIPLINA

Hemos llegado ya a la III edición de este estudio sobre el “Grado de Madurez de la gestión operativa de la experiencia del cliente en España – mercado B2C”. Seis años han pasado desde la primera edición, lo que nos da ya una buena perspectiva de la evolución de esta disciplina. La visión es esperanzadora y la Experiencia del Cliente, podemos asegurar, ha ganado posiciones y solidez en todos los sectores de actividad.

Como hemos venido apuntando todos estos años, la gestión de la experiencia del cliente en empresas B2C y B2B tiene muchas similitudes, pero también algunas diferencias importantes. Es por este motivo por el que desde el inicio, Deloitte Digital y DEC nos planteamos la realización de Estudios por separado en estos dos ámbitos.

El presente Estudio se centra en la gestión de la experiencia del cliente por parte de aquellas empresas (o las divisiones de estas empresas) que se relacionan fundamentalmente con su cliente final o consumidor de una manera directa, dejando para otro Estudio el foco en empresas del ámbito B2B.

El foco de este Estudio es analizar cómo las empresas están llevando a cabo la gestión de la experiencia del cliente en su día a día habitual. El Estudio no se centra en los temas más conceptuales y elevados sobre cómo están definiendo su estrategia de CX y las dificultades que esto conlleva, temática que daría para otro Estudio completo. En este Estudio centramos nuestros esfuerzos en entender el nivel de avance en los aspectos más “tácticos” y más “tangibles” de la gestión de la experiencia del cliente y cómo las empresas están poniendo en marcha la estrategia definida para alcanzar los objetivos deseados.

Queríamos dar las gracias a todas aquellas profesionales que han participado en la investigación, ya que sin su colaboración este Estudio no sería posible.

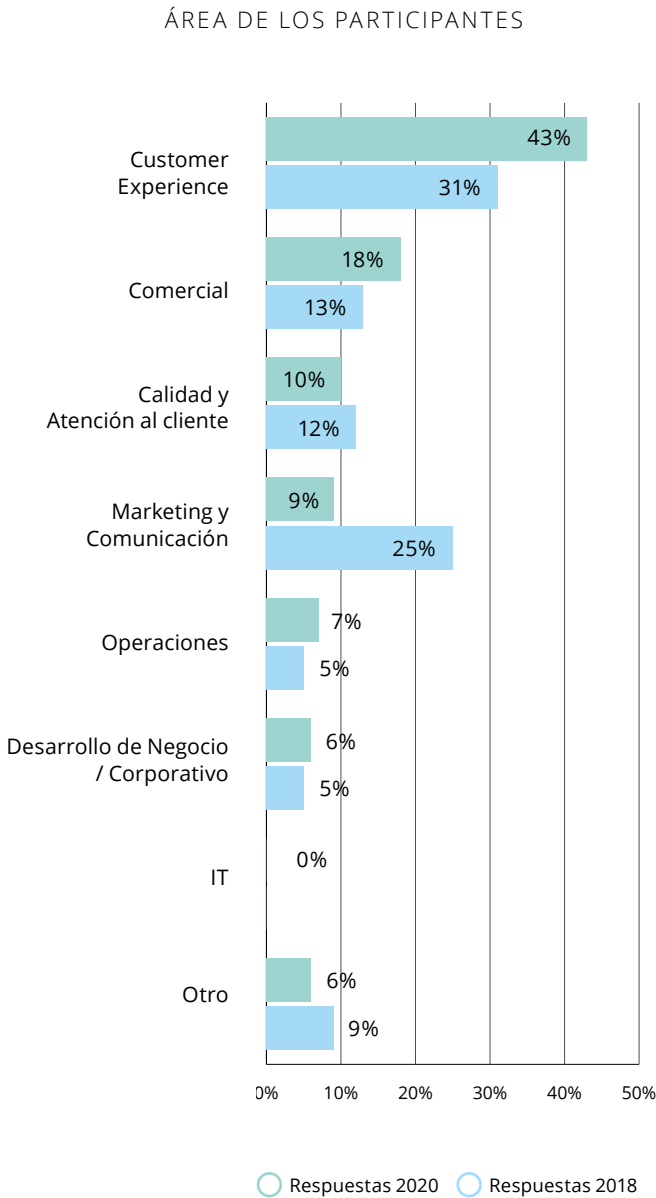
A la hora de abordar el Estudio hemos dado continuidad a la metodología y herramientas definidas para las ediciones anteriores. La captura de datos nos permite realizar interesantes comparaciones temporales y valorar la evolución de las empresas en la gestión operativa de la experiencia del cliente en España.

La recogida de información se ha realizado en tres fases:

Investigación cualitativa: mediante entrevistas a empresas líderes de cada uno de los sectores (seguros, banca, telco, utilities y distribución) en base a un guión estructurado con preguntas abiertas. El objetivo de estas entrevistas ha sido recabar de estos profesionales de primera línea su visión sobre la disciplina de la experiencia del cliente y tener su impresión sobre los principales retos a los que se enfrentan en la gestión diaria. Los resultados obtenidos de estas entrevistas han servido de base para la revisión de le encuesta sobre el grado de madurez.

Investigación cuantitativa: tomando como base la encuesta de las anteriores ediciones, se eliminaron algunas preguntas y añadieron otras nuevas para incorporar los *insights* obtenidos de las entrevistas cualitativas.

La encuesta en formato digital contiene más de 50 preguntas de respuesta múltiple. Los datos se recogieron mediante la plataforma **Qualtrics** entre octubre y diciembre de 2020, es decir, muy marcado por el periodo de pandemia del coronavirus.



Más de 130 profesionales de empresas presentes en España fueron invitadas a participar. El nivel de tasa de respuesta fue inferior a ediciones anteriores, reflejo quizás de la mayor fatiga causada por una mayor actividad de investigación por parte de las empresas durante el periodo de impacto de la pandemia.

Se trata de un estudio multisectorial donde todos los grandes sectores de nuestro país están representados, con un peso mayor en la participación de sectores como seguros, retail y distribución, banca y turismo. El grupo de “otros” incluye todo el resto de los sectores que no han alcanzado una representación mínima del 8% (farma, ONG, servicios profesionales, sector público e infraestructuras).

El rol declarado por parte de los encuestados refleja ya cambios importantes en el avance de la disciplina y vemos cómo el número de responsables de CX ha aumentado (+12% respecto a 2018), frente a una bajada considerable de los responsables de Marketing y Comunicación. Esto es muestra de la creciente creación de departamentos y puestos de responsabilidad específicamente para la gestión de la experiencia del cliente (y no como una función más como parte de un rol ya existente).

Más de un 75% de los profesionales pertenecen a grandes empresas lo que supone un sesgo en nuestras conclusiones hacia la visión de este tipo de empresas que cuentan con unos retos específicos derivados de

su tamaño y una mayor capacidad (recursos) para llevar a cabo iniciativas relacionadas con la gestión de CX. En cualquier caso, el mayor nivel de madurez de las grandes empresas sin duda puede y debe servir de inspiraciones a aquellos profesionales de las pymes interesados en la mejora de la experiencia del cliente.

Investigación cualitativa – Best practices: fruto de la investigación anterior y de la experiencia propia de Deloitte Digital en España identificamos algunas mejores prácticas por parte de organizaciones líderes en la gestión de CX.

Introducción & Estructura del Estudio

Este Estudio comienza con un análisis del impacto que ha tenido la pandemia en la Experiencia de Cliente en España. En este apartado se desgrena cómo se han visto afectadas las principales métricas de CX durante los últimos meses a consecuencia de la pandemia y se analiza la visión a futuro que han adquirido las compañías durante este tiempo.

Tras esta puesta en situación, se pasan a analizar los resultados del Estudio, que se han estructurado en torno cuatro bloques:

El Estudio queda dividido en estos cuatro apartados, en los que además del desarrollo de las conclusiones clave relacionadas con cada uno de ellos, se incluyen los resultados del trabajo de campo realizado que apoyan estas ideas. Adicionalmente, se desarrollan conclusiones complementarias para completar la visión del estado actual de las compañías B2C en España en cada uno de los bloques, en base a la visión experta de Deloitte Digital en la Gestión de la Experiencia de Cliente.

01 Visión General de CX: la importancia de la gestión de la Experiencia de Cliente sigue avanzando con paso firme.

03 Análisis y Distribución: pasar de la medición a la acción es, hoy en día, el mayor reto.

02 Captura: los programas de VoC se han generalizado, pero sigue existiendo mucho camino de mejora.

04 Acción: mostrar el impacto de CX en el negocio es una asignatura pendiente para la mayoría de las compañías.

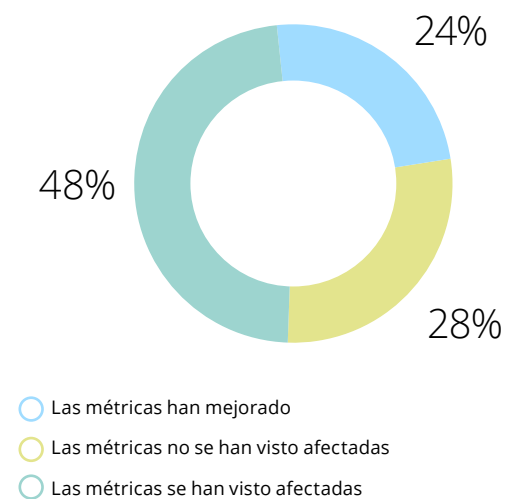
CX en tiempo de Pandemia

La fase de recogida de información a través de las encuestas se llevó a cabo en plena pandemia de la COVID-19. El impacto de esta pandemia en los negocios, de todas las industrias, ha sido tremendo. No podíamos dejar de incorporar como parte del estudio de este año la visión de los encuestados sobre cómo la Covid-19 afectaría a la gestión de la experiencia del cliente en sus organizaciones.

La situación sin precedentes en la que nos vimos inmersos a causa de la crisis de la COVID-19 generó una gran incertidumbre, donde el mero hecho de **mantener la experiencia** ofrecida hasta ese momento, se convirtió en el principal reto para más de la mitad de los encuestados (52%), seguido de la capacidad de adaptarse a los cambios bruscos del comportamiento del cliente (46%), la **capacidad de adaptarse a los cambios normativos** con impacto en la experiencia del cliente (24%) y, solo para un 14%, ser capaz de **competir con la experiencia que brinda el competidor** era la principal preocupación.

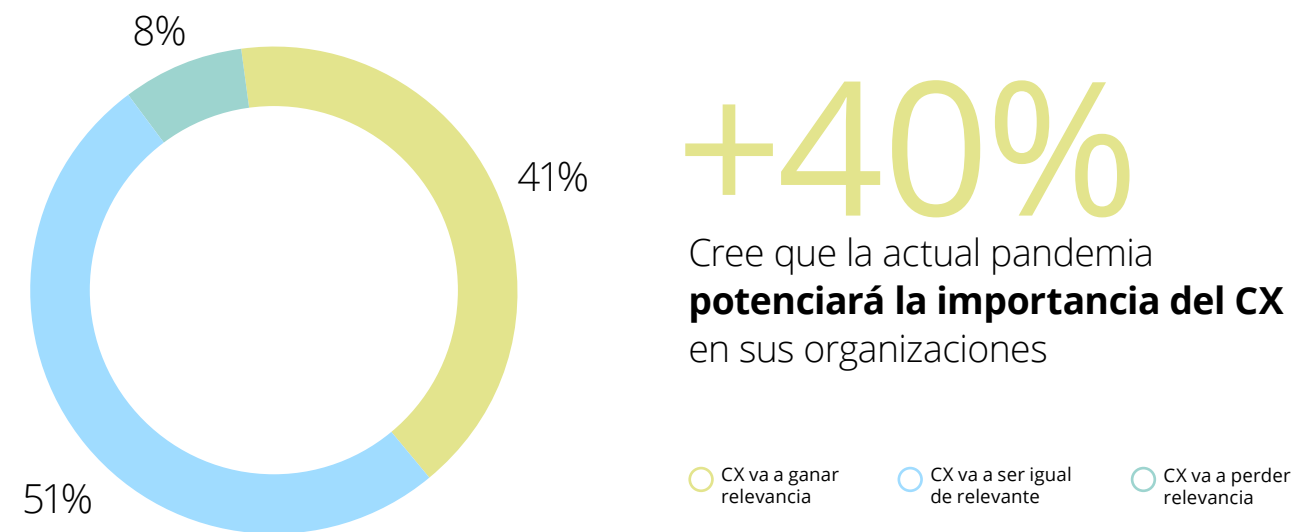
Estos temores están bien fundamentados si tenemos en cuenta que la mitad de los encuestados (48%) asegura que **la crisis generada por la COVID-19 ha tenido un impacto negativo sobre las métricas de experiencia del cliente**. Algo, por otro lado, muy comprensible si tenemos en cuenta que de la noche a la mañana algunos de los canales más habituales de interacción con el cliente se vieron, o bien cerrados (tiendas físicas, puntos de atención al cliente,...) o bien sufrieron un incremento espectacular para el que las empresas en su mayoría no estaban preparadas (interacciones digitales).

IMPACTO DE LAS MÉTRICAS DE EXPERIENCIA DURANTE LA PANDEMIA



Fuente: ¿Cómo se han visto afectadas las métricas de experiencia de cliente durante la pandemia del COVID-19? (NPS, CSAT...)

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LA IMPORTANCIA DE CX



Fuente: Dada la situación actual producida por la pandemia del COVID-19, ¿cómo ha cambiado la visión de la Experiencia de Cliente?

Aun así, también hay empresas que en el periodo de pandemia vieron mejorar sus métricas de experiencia del cliente: casi uno de cada cuatro encuestados (24%) afirma que sus métricas de experiencia del cliente mejoraron. Y es que la pandemia ha demostrado que los clientes pueden ser realmente empáticos y entender la situación de tensión a la que se vieron sometidas las empresas, siendo más indulgentes con los defectos en el servicio de las empresas con las que interactúan.

A pesar del impacto negativo en el corto plazo sobre las métricas de CX y las dificultades añadidas por el coronavirus a la gestión del CX, lo cierto es que reina

una visión optimista sobre el impulso que esta situación de crisis supondrá para la disciplina de la gestión de la experiencia del cliente en la organización. Prueba de ello es que tan solo un 8% de los encuestados piensa que en la situación de pandemia el CX perderá relevancia, al contrario, cuatro de cada diez encuestados (41%) opina que **la pandemia hará ganar relevancia a lo relacionado con la experiencia del cliente en su organización**. Sin duda, se hace realidad la célebre frase de John F. Kennedy: “En la crisis, sé consciente del peligro, pero reconoce la oportunidad”.

De aquellos encuestados para los que la pandemia suponía una oportunidad de ganar relevancia, **este impulso se vería reflejado especialmente en 3 áreas clave:**

- **Mayor facilidad o presupuesto para la parte de sistemas** (nuevas inversiones en sistemas o integraciones entre sistemas) para la mejora de CX. Esta área ha sido mencionada por el 65% de los encuestados.
- **Un mayor foco de la organización en la definición y puesta en marcha de procesos impulsados por el feedback de cliente** es la segunda área donde se vería reflejado el impulso al CX por la pandemia (60%). Debemos tener en cuenta que en los momentos más duros de la crisis los canales de contacto con el cliente dejaron de ser los habituales para de forma “forzada” pasar a ser el canal telefónico y el canal digital. Y que para muchos, los programas de captura de feedback pasaron a ser la única conexión para tomarle el pulso al cliente y para mostrar nuestra cercanía, ganando así una vinculación emocional con nuestros clientes.
- Por último, **la priorización de iniciativas de CX respecto a otras**. Para más de la mitad de los encuestados (54%), la pandemia pondría más fácil la priorización de iniciativas de mejora de CX frente a otras iniciativas. Quizás por no tener que dar una justificación económica tan sustentada como en épocas anteriores.

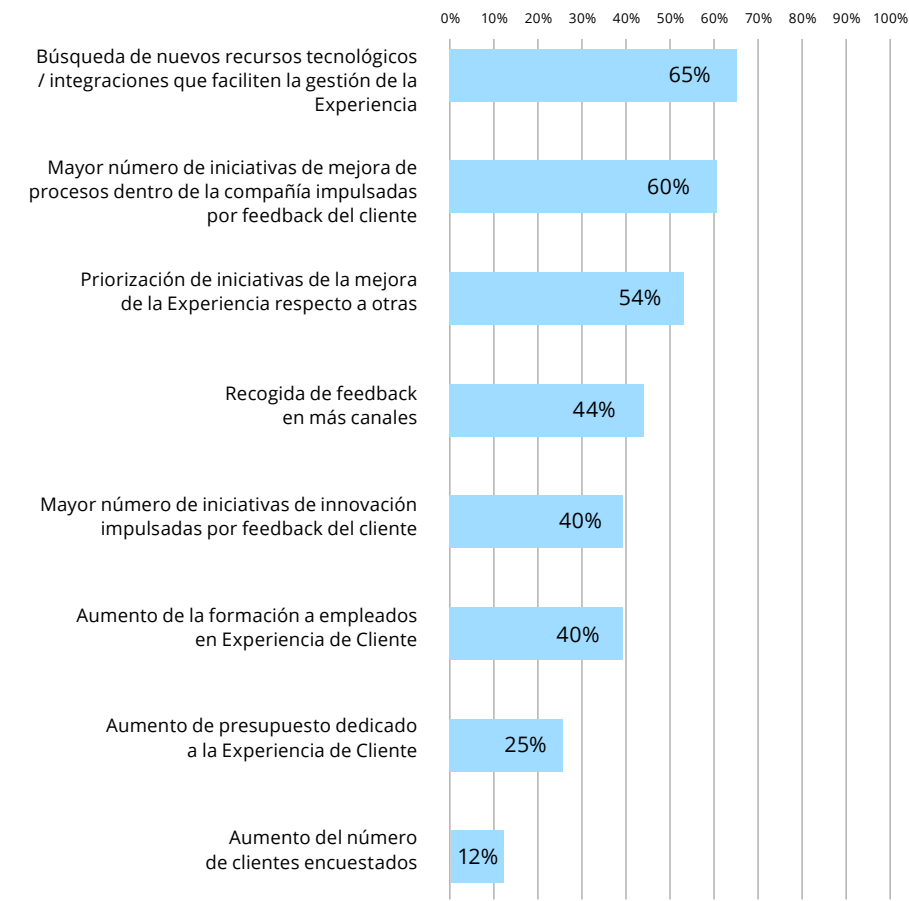
Consecuencias del aumento de importancia de CX

65%
Búsqueda de nuevos **recursos tecnológicos** e integraciones.

60%
Mejora de procesos dentro de la compañía impulsadas por feedback del cliente.

54%
Priorización de **iniciativas de CX** respecto a otras

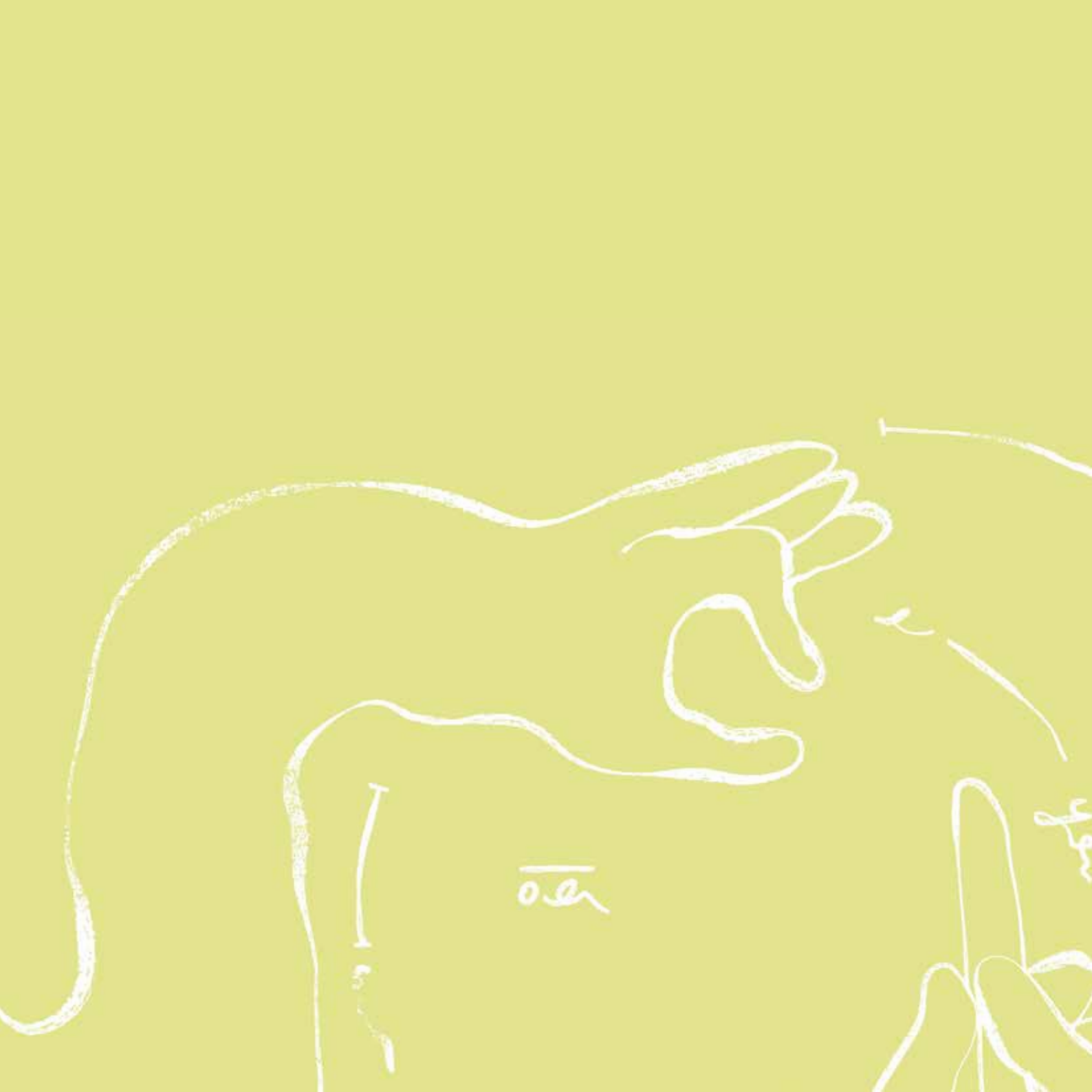
¿EN QUÉ SE VA A TRADUCIR EL AUMENTO DE LA RELEVANCIA DE CX?



65%

De empresas que notan un aumento de la relevancia de CX van a traducirlo en nuevas iniciativas tecnológicas.

Fuente: ¿En qué se ha traducido/va a traducirse este aumento de relevancia de la Experiencia de Cliente dentro de la compañía? (Respuesta múltiple)

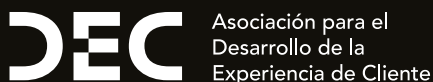




Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página <http://www.deloitte.com/about> si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 225.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.



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 promueve 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 sus resultados.

info@asociaciondec.org | www.asociaciondec.org



Para poder ver el informe completo sobre *“3º Edición del Estudio Grado de Madurez de la Operativización de la Experiencia de Cliente en B2C”* es necesario estar asociado.

Hazte socio DEC en asociaciondec.org/nosotros/hazte-socio